

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES P.M.E. ET DE LEUR ENVIRONNEMENT

PAR
MICHEL THIBERT

ANALYSE DU PROCESSUS DE DÉCISION STRATÉGIQUE
ENTRE LE CLIENT ANNONCEUR ET SON AGENCE DE PUBLICITÉ

OCTOBRE 1995

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

TABLE DES MATIÈRES

PAGE

RÉSUMÉ MANAGÉRIAL	ii
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES SYMBOLES	ix

CHAPITRES

I. INTRODUCTION	1
1. Contexte de l'industrie : perspectives managériales, économiques et structurelles	1
2. Importance du secteur, des technologies et des médias en communication de masse	3
3. Évolution des dépenses publicitaires	8
4. Concentration des agences (propriété)	13
5. Concentration des agences (facturation)	17
6. Concentration des médias	21
7. Évolution des différents types de rémunérations	24
8. Profitabilité des agences de publicité	27
9. Évolution du positionnement des agences	29
10. Flexibilité structurale et conséquences sur les mouvements du personnel des agences	30
11. Ce qui en ressort	32
12. Présentation des intervenants : Le succès n'est pas démocratique	36
13. Objectif général	38
13.1 Ce que nous allons expliquer : Perspective stratégique et zones de recherche	39
II. CONTEXTE THÉORIQUE	40
1. Recherche	40
1.1 Documentation, les bases de données	41
1.2 Ce qu'en disent les auteurs sur les rôles de conseil	42
1.3 Ce qu'en disent les auteurs sur les rôles de l'agence	45
1.4 Ce qu'en disent les praticiens sur les conditions et sur les rôles des agences	48

2.	Axes pragmatiques de la recherche	54
2.1	Conditions et critères d'adjudication d'un compte	54
2.2	Critères de renouvellement de la clientèle, la performance	59
2.3	Paradoxe entre la croissance et le service à la clientèle	63
2.4	Les philosophies de créations et les implications dans la relation	73
2.5	Processus de négociation, vente et service à la clientèle	77
2.6	Limites et paramètres de la capacité humaine de décision	83
2.7	Loyauté, fidélité et dépendance dans la relation commerciale	21
2.8	Les conséquences des philosophies d'affaires respectives : conflit, déséquilibre, inclinaison, recherche d'identité ou amateurisme, adolescence, compromis, mixte, synergie et symbiose. La trame de la relation d'affaires et les principaux éléments conduisant à divers degrés d'entente	86
III.	MÉTHODOLOGIE ET TRAITEMENT DES DONNÉES	96
1.	Sommaire	96
2.	Instruments de mesure	98
3.	Limite méthodologique	99
4.	Ce qui en ressort	101
5.	Devis expérimental, identification des informations nécessaires	101
5.1	Identification des sources d'information : utilisation des experts	101
5.2	La stratégie de recherche passe par l'implication du milieu	102
5.3	La population et les variables sondées	103
5.4	Choix de l'échantillon	107
5.5	Utilisation des informations générées par les question ouvertes, les entrevues d'experts et réflexions personnelles	108
IV.	PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	
1.	Plan de présentation des résultats et de l'analyse	109
1.1	Statistiques descriptives	111
1.1.1	L'organisation	127
1.1.2	Le processus de décision pour l'organisation et l'individu	132
1.2	Statistiques de relations	189
V.	RÉSUMÉ ET CONCLUSION	197
1.1	Sur les structures	197
1.2	Sur les processus	197
1.3	Sur la relation	198
1.4	Sur l'avenir	198
1.5	Sur les fondements de la relation	198
1.6	Sur les pistes de recherche	199

2.	La relation à succès	199
3.	Le décroisement des fonctions de conseil, une réalité, une opportunité	204
4.	La création prolonge la stratégie prise de position	205

<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	215
---------------------------------------	-----

ANNEXES

•	Liste de sollicitation des répondants	224
•	Notes pratiques sur l'échantillon	227
•	Mesure de performance du chercheur	230
•	Traitement de données, méthode d'analyse et définition des règles de décisions	234
•	Instruction aux répondants	242.0
•	Première révision du questionnaire	242
•	Deuxième révision du questionnaire	271

RÉSUMÉ MANAGÉRIAL

Si la taille du marché québécois de la publicité se maintient depuis 10 ans à plus de 2 milliards de dollars, la dynamique de cette industrie est par contre en pleine mutation. Celle-ci se manifeste par de nouvelles alliances entre les agences du Québec et parfois avec des partenaires étrangers, par des changements et des rachats de raisons sociales et par quelques faillites importantes. En ce qui regarde les clients annonceurs, ces derniers modifient sans cesse leurs budgets publicitaires en regard de la situation économique et leur stratégie de placements médias en regard de la concurrence, affectant du même coup la rentabilité des agences. Toutefois, certains annonceurs semblent mieux réussir dans leur relation avec leur agence de publicité.

Cette étude exploratoire vise à identifier les principaux éléments stratégiques actuels dans la trame de la relation commerciale qui existe entre le client annonceur et son agence de publicité. Une attention particulière est accordée aux relations stables afin d'identifier les causes et les conditions qui les maintiennent. Soixante et six (66) entrevues en profondeurs furent conduites auprès d'un échantillon comportant 33 annonceurs et 33 agences de publicité de tailles différentes. Nous avons aussi interviewé 13 experts du secteur qui ont requis 55 rencontres supplémentaires. Les rencontres eurent principalement lieu pendant la période estivale 1992. Il ressort de l'analyse empirique les résultats suivants :

1. Les annonceurs ne considèrent pas qu'il y a un si grand écart entre les différents positionnement des agences. La segmentation évoquée s'effectue sur un continuum où l'on retrouve à une extrémité les caractéristiques reliées aux gens et au management de ces derniers et à l'autre celles reliées à la gestion pragmatique et financière des agences.
2. La majorité des raisons évoquées pour rompre une relation sont de nature des relations interpersonnelles. Il n'est pas contre-intuitif de penser qu'avant toute chose les

relations humaines guident en grande partie la performance des partenaires et l'évaluation respective qu'ils en font.

3. Les meilleurs éléments de vente des agences sont : être perçu comme un "succès story" , être vu comme un partenaire, aider à comprendre les problèmes stratégiques de l'annonceur, être un excellent exécutant et, finalement connaître à fond les structures et les philosophies de l'annonceur.

4. Les indicateurs positifs d'un certain degré de symbiose sont : le partage des valeurs, la participation au processus de décision, la génération d'alternatives chez le partenaire et, finalement, le partage d'informations. Nous avons découvert que les philosophies managériales respectives en constituent l'origine. Nous pensons donc que le partage en commun des philosophies managériales est à la source d'un bon partenariat et qu'il garantit aussi le maintien d'un climat relationnel optimal.

5. Finalement nous confirmons, à titre normatif, un modèle de la trame de la relation d'affaire entre le client annonceur et son agence de publicité.

REMERCIEMENTS

Une démarche personnelle comme celle-ci s'effectue dans un environnement où les relations humaines sont les catalyseurs. Cet environnement est d'autant plus stimulant que les personnes qui le composent sont différentes et complémentaires. Ce mémoire représente la concrétisation d'efforts en commun. Merci à tous les intervenants. Cinq collaborateurs ont bien voulu croire, avec plus d'apport, dans ce projet de recherche. Il s'agit de M. Jean-Bernard Carrière, le directeur de ce mémoire, dont la sagesse a encadré ma démarche, tant au niveau académique que professionnel; de M. Gregg Beaudoin, qui a balisé ma démarche par sa patience et ses commentaires pertinents; de M. Pierre Laflamme, qui a toujours su adapter son horaire professionnel aux nombreuses rencontres afin de confirmer la démarche de recherche et donner la bonne réplique à mes différentes envolées intellectuelles; de M. Jean-Guy Giroux et de M. Denis Pettigrew. Il ne faut jamais oublier que nous sommes redevables à la générosité des gens à se livrer et à nous confier le secret de leur succès et la petite histoire de leurs aventures. Ce sont toutes ces confidences qui deviennent les éléments constituant la base de notre recherche. Il nous incombe maintenant de mettre en relief l'amour et le respect qu'ils ont pour leur métier. Découvrir c'est de savoir, au moins et si possible beaucoup plus que ce que tout le monde pense savoir, de l'assembler pour un bénéfice ciblé comme personne ne l'a encore jamais fait et de diffuser les connaissances acquises pour le dynamisme : de la science, du milieu et son bénéfice personnel. Merci à la vie et à mes professeurs de m'avoir permis d'évoluer de nouveau.

LISTE DES TABLEAUX

T-1	: Activité publicitaire mondiale par pays, 1976-1980 (révision 1983)	5
T-2	: Évolution des dépenses totales de publicités par rapport au PNB (Canada) . .	6
T-3	: Dépenses publicitaires nettes et ventes au détail (Canada), 1977 à 1982	7
T-4	: Ratio des dépenses publicitaires dans les six médias les plus importants par rapport aux ventes au détail, 1977-1980-1982	10
T-5	: Part des revenus nets de publicité selon les médias, 1986-1989	11
T-6	: Évolution de la part de marché des cinq principaux méga-groupes sur la base de la facture, en milliards de dollars E.U.	16
T-7	: Évolution de la facturation des cinq principaux méga-groupes facturation 1989/Milliards de dollars U.S.	20
T-8	: Pourcentage des profits nets sur les recettes brutes des agences de publicité : Canada et États-Unis	23
T-9	: Synthèse des symptômes quant à l'environnement, des réactions et des stratégies des partenaires	35
T-10	: Éléments les plus critiques pour accroître l'efficacité dans les relations agences-annonceurs du Québec	57
T-11	: Critères de sélection d'une agence de publicité en 1989	58
T-12	: Climat de travail	85

Q-Hiérarchie	:	Profil des répondants, le niveau hiérarchique	119
Q-12 + Q-17	:	Profil des répondants, années d'expérience dans l'industrie et niveau d'éducation universitaire	120
Q-Qualité	:	Profil des répondants, la qualité (profondeur, coopération) lors de l'entrevue	121
Q-Taille	:	Profil des répondants, la taille	122
Q-3+Q-14+(Q6/Q-5)+Q-8	:	Qualification de l'entreprise	123
Q-19+Q-21+Q-35	:	L'environnement interne : compétences organisationnelles actuelles et nécessaires dans 10 ans	124
(Q-30+Q-31+Q-33) + (Q-38+Q-39+Q-41)	:	L'environnement externe : facteurs concurrentiels, barrières à l'entrée	125
Q-23	:	Consensus des répondants sur l'identité versus l'image	126
Q-47	:	Consensus des répondants quant à l'environnement de décisions, aux comportements managériaux et de consommation	130
Q-96	:	Commentaires quant à la directivité des annonceurs sur les axes de communication et sur les recettes publicitaires	142
Q-97a	:	Pourcentage des premiers choix parmi les critères d'évaluation d'une publicité (interpopulation)	144
Q-97b	:	Importance des trois premiers critères d'évaluation d'une publicité (interpopulation)	145
Q-97c	:	Critères d'évaluation de la qualité d'une publicité	148
Q-97d	:	Limites et environnement dans lequel est généré le produit créatif	149
Q-103	:	Contraintes et moyens afin de générer un climat optimal pour la relation	152

Q-135	:	Différence perpétuelles sur la segmentation des agences de publicité du Québec en se basant sur les fondements comportementaux de ceux-ci	169
Q-169	:	Ventilation des raisons évoquées en ce qui concerne l'utilisation à des raisons professionnelles des productions créatives	182
Q-174	:	Structure et manifestation quant aux problèmes d'éthique professionnelle	185
Q-666 Global	:	Proportions actuelles et à venir quant au mixte : exécution et planification de la part des agences dans le but de satisfaire les attentes des annonceurs	187
Q-666-2 Global	:	Proportions actuelles et à venir quant au mixte : exécution et planification de la part des agences dans le but de satisfaire les attentes des annonceurs	188
Q-Croisements	:	Matrice de présentation et de sélection des variables qui sont probablement associés	195-196
Q-Comparatif	:	Matrice comparative quant aux éléments de conclusion de notre étude et d'autres études similaires	208 à 214

LISTE DES FIGURES

F1	: Les éléments de la performace	61
F2	: Les conséquences des philosophies d'affaires : conflit, déséquilibre, inclinaison, recherche d'identité, amateurisme, adolescence, compromis, mixte, synergie et finalement symbiose	89
F3	: La trame à priori de la relation commerciale	92
F4	: Le schéma opérationnel d'une agence	95
F5	: Modèle intégrateur des principaux éléments conduisant à divers degrés d'entente	201
F6	: Les conséquences des philosophies d'affaires : conflit, déséquilibre, inclinaison, recherche d'identité ou amateurisme, adolescence, compromis, mixte, synergie et finalement symbiose	202
F7	: La trame à postériori de la relation commerciale	203

Liste des symboles et abréviations

Symboles	Signification
–	Différence
(F)	Est fonction de
\simeq	Est approximativement égale à
Σ	Il faut lire en tant que tout les informations suivantes
P.E	petite entreprise
P.M.E.	petite et moyenne entreprises
G.E.	Grande entreprise
%	Pourcentage

CHAPITRE I

Introduction

Ce chapitre présente un portrait de la situation dans laquelle évolue l'industrie de la publicité. Dans ce portrait, nous nous attardons aux comportements managériaux et aux différentes structures qui composent l'industrie. Finalement nous allons clarifier l'objet de cette recherche.

Contexte de l'industrie : perspectives managériales, économiques et structurelles

Les années 80 ont apporté leur lot de problèmes économiques et les dépenses en publicité sont l'une des premières dépenses réduites par les entreprises lors de la baisse de la consommation de leurs produits et cela que ce soit à tort ou à raison. Quant aux impacts sur l'industrie des communications, à forte utilisation de capital humain, l'on effectue systématiquement des licenciements rapides d'employés afin de s'ajuster à la demande. Ces impacts se répercutent sur leurs fournisseurs et sous-traitants.

Le milieu se dit en mutation. Lors de récentes entrevues auprès des agences, les symptômes évoqués allaient de la concentration en passant par l'élargissement géographique des marchés et la spécialisation. La littérature dans le domaine fait preuve de timidité. On préconise le caractère distinctif des consommateurs québécois et en même temps la nécessité de s'allier à certaines agences internationales, mais cela sans pour autant changer sa philosophie managériale qui fait l'un des points de vente de nos agences sur les marchés extérieurs. On évoque que nos consommateurs sont distincts dans un monde qui se veut de plus en plus global et hétéroclite.

Pour ce faire, nous avons identifié plusieurs sources de données. Les premières sont du domaine public et les secondes du domaine semi-privé. Les organismes publiques

gènèrent un large éventail de documents et de politiques, quant aux organisations privées elles ont ajouté des perspectives plus partissantes mais, finalement elles ont toutes coopéré en nous permettant l'accès à des documents qui nous permirent de faire le ``tour ``de la situation.

Domaine public	Domaine semi-privé
Ministère des communications du Québec	Association canadienne des annonceurs
Publicité Club de Montréal	Association des agences de publicité du Québec
Bureau de la statistique du Québec	CEGIR
Statistiques Canada	Nad Bank
Revue Info-Presse Communications	B.B.M.
Confédération générale de la publicité	A.C. Nielsen
Industrie, Sciences et Technologie Canada	Maclean Hunter Research Bureau
Revue Advertising Age	C.A.R.D.
Revue Qui fait Quoi	Processus Marketing

Ce qui surprend à la première lecture des études sur le domaine, c'est la difficulté à générer des données constantes d'une année à l'autre. Le premier paragraphe du document du ministère des Communications du Québec, publié en 1989 et intitulé *Les médias à Montréal, portrait et tendances*, représente un avertissement de taille! Il nous apprend que toutes les données disponibles sur l'industrie de la publicité ne sont, pour la plupart, que des estimations. "Ni Statistiques Canada, ni l'industrie n'ont su, au cours des dernières années, produire des données claires permettant d'évaluer avec certitude le développement du secteur. Cette pénurie impose donc de traiter avec circonspection les quelques statistiques que nous avons sous la main. Depuis 1989, la situation n'a guère évolué. Quel est le nombre d'agences de publicité au Québec? Voilà une autre question à laquelle on obtient des réponses différentes selon le côté de la lorgnette où l'on se trouve. Selon que l'on consulte les *Pages jaunes*, *Info Presse*, le *Guide de la publicité 91* ou encore la revue *Marketing*, le nombre d'agences au Québec passe du simple au triple. En effet, on dénombre 239 agences dans les *Pages jaunes* de l'annuaire téléphonique de Montréal,

tandis que le *Guide de la publicité 91* en déclare 69. Selon le numéro de mars 1991 de *Marketing*, il y aurait 138 agences à Montréal et 14 dans la ville de Québec, pour un total de 152.” Malgré cet avertissement de taille, valable pour d'autres industries, nous allons dresser et analyser quelques tableaux avant de conclure. Les secteurs touchés sont les dépenses publicitaires, la profitabilité, la composition du personnel des agences, la concentration de la facturation et de la propriété, le positionnement. Tant que faire ce peut, nous présenterons une suite chronologique des données. La chronologie devrait nous permettre de mieux saisir les tendances et l'évolution.

2. Importance du secteur, des technologies et des médias en communication de masse

C'est bien connu, l'industrie des services en général est en croissance. Quant à son importance, elle détient la première place tant au niveau de l'emploi que de son apport au P.I.B. Notre recherche s'adresse donc au segment principal de notre économie.

Population active %		États-Unis			Canada	
	1970	1980	1990	1970	1980	1990
Agriculture	4,5%	3,6%	2,8%	7,6%	5,4%	4,2%
Industries	34,4%	30,5%	26,2%	30,9%	28,5%	24,6%
Services	61,1%	65,9%	70,9%	61,4%	66,0%	71,2%
Structure du P.I.B %	1970	1980	1990	1970	1980	1990
Agriculture	2,8%	2,6%	2,2%	4,4%	4,1%	2,7%
Industries	34,6%	33,6%	29,3%	36,5%	36,2%	32,7%
Services en général	62,7%	63,8%	68,7%	59,1%	59,6%	64,6%

Source : L'État du Monde 1992, Éditions Boréales, 1992.

Les deux prochains tableaux nous apprennent entre autres choses que :

- Le Canada est dans les premiers rangs mondiaux quant au niveau des dépenses publicitaires par habitant.

- L'apport de l'industrie publicitaire au P.N.B y est significative. On verra plus tard qu'en 1988 cette proportion était de 1.43%.
- L'industrie des communications représente approximativement 6% du P.I.B.
- Les cycles économiques modulent les dépenses publicitaires.
- Les communications au Québec s'accaparent sept milliards de dollars.

Tableau : T-1

Titre : ACTIVITÉ PUBLICITAIRE MONDIALE PAR PAYS, 1976-1980 (Prévisions 1983)

	Facturation média Million \$ US		Taux de croissance annuel		Par habitant		% du PNB	
	1976	1980	1976- 1980	Croissance réelle 1982- 1983 (*)	1976	1980	1976	1980
États-Unis	33 720 \$	54 580 \$	12,8 %	N/D	157 \$	241 \$	1,98 %	2,08 %
Japon	4 856	11 243	23,3 %	5 %	43 \$	96	0,80 %	1,00 %
République fédérale d'Allemagne	2 986	6 018	19,1 %	3 %	49	98	0,68 %	0,81 %
France	2 503	4 420	15,3 %	4 %	47	82	0,72 %	0,80 %
Canada	2 378	3 370	9,1 %	0 %	103	141	1,20 %	1,38 %
Grande-Bretagne	2 250	6 620	31,0 %	13 %	40	118	1,04 %	1,83 %
Italie	N/D	3 893	N/D	N/D	N/D	68	N/D	1,25 %
Pays-Bas	N/D	2 639	N/D	N/D	N/D	187	N/D	1,77 %
Australie	N/D	2 509	N/D	4 %	N/D	172	N/D	1,83 %

Sources : A report on Advertising Revenues in Canada, Maclean Hunter Research Bureau, november 1978, november 1982.

(*) Foreign Ad Growth Rebounds in '83 on a row for '84, Advertising Age, december 19 1983.

Positionnement de l'industrie de la publicité au Québec, 4e trimestre 1986, Les Publications du Québec.

Tableau : T-2

Titre : ÉVOLUTION DES DÉPENSES TOTALES DE PUBLICITÉ PAR RAPPORT AU PNB (CANADA) (Million \$)

									Croissance annuelle moy	
	1972 ⁴	1973 ⁴	1974 ⁴	1975 ⁴	1976 ⁴	1977	1980	1982	1977-1980	1980-1982
Revenus des médias (3)										
\$ courants	1 140	1 290	1 490	1 660	1 920	2 458	3 763,5	4 445,7	15,3 %	8,7 %
\$ constants (1)						1 433	1 682,4	1 630,9	5,4 %	-1,54 %
Commissions et honoraires des agences (3)										
\$ courants						158	305	305	16,0 %	10,9 %
\$ constants (1)						92,1	110,9	111,9	6,3 %	0,45 %
Frais de production des messages										
\$ courants						273,6	186,4	180,1	5,3 %	-1,70 %
Dépenses publicitaires totales										
\$ courants						2 889,6	4 428,5	5 241,7	15,1 %	8,8 %
\$ constants (1)						1 684,9	1 979,6	1 922,8	5,5 %	-1,44 %
PNB										
\$ courants (2)						208 868	291 869	348 925	11,7 %	9,3 %
\$ constants (2)	111.4	130.8	155.8	175.2	201.2	121 672	130 467	128 957	2,3 %	-0,93 %
% Publicité						1,38	1,52	1,50	—	—

- (1) L'indice utilisé pour évaluer en dollars constants 1971 les dépenses publicitaires est celui de la dépense nationale brute; 1977 = 171.5, 1980 = 223,7, 1992 = 272,6.
- (2) Revue économique, aperçu général de la conjoncture économique canadienne, 235pp., ministère des Finance, Ottawa, avril 1983.
- (3) MHRB, 1977, 1980, 1982
- (4) 1972-1976 Statistique Canada 63-224. Dollars constants en indice 1971=100

Tableau : T-3

Titre : DÉPENSES PUBLICITAIRES NETTES ET VENTES AU DÉTAIL (CANADA), 1977 À 1982 (Million \$)

	1977	1980	1982	Croissance annuelle moyenne	
				1977-1980	1980-1982
Dépenses publicitaires nettes					
\$ constants	1 433	1 682,4	1 630,9	5,4 %	-1,54 %
Ventes au détail					
\$ constants (1)	38 928	40 928	38 509	1,7 %	-3,0 %

Sources : (1) L'indice évaluant les ventes au détail en dollars constants de 1971 est celui de la dépense personnelle en biens et services des comptes nationaux.

Tableau : T-4

Titre : LES COMMUNICATIONS AU QUÉBEC / 7 MILLIARDS \$

VOLET ÉCONOMIQUE en 1990 (en millions \$)

Technologie vs Médias

TECHNOLOGIES		MÉDIAS	
VOLET ÉCONOMIQUE	MILLIONS \$	VOLET ÉCONOMIQUE	MILLIONS \$
Les télécommunications	3 900 \$	Presse écrite	716,1 \$
Services de télécommunication	2 400 \$	Télévision	556,8 \$
Biens de télécommunication	1 500 \$	Agence de publicité	275,0 \$
Services informatiques	802,5 \$	Télédistribution	188,8 \$
L'informatique	766,4 \$	Radio	156,0 \$
Composants électroniques	283,9 \$	Canaux spécialisés	
Biens informatiques	183,9 \$	Production indépendante	
Télématique		Télévision payante	

Source : Ministère des communications du Québec, mars 1990, diaporama : Les communications au Québec.

3. Évolution des dépenses publicitaires

Nous l'avons constaté précédemment le volume des revenus du secteur des communications est important. La concurrence pour les dollars y sera donc importante. Il est généralement admis dans l'industrie des communications que les dépenses en publicité sont l'une des premières dépenses réduites par les entreprises lors de la baisse de la consommation de leurs produits et cela que ce soit à tort ou à raison. Certains secteurs, dont le commerce de détail, sont frappés plus durement et plus longtemps que d'autres par la récession. Déjà aux prises avec un endettement très élevé, la confiance du consommateur aura été exacerbée en janvier 1992 par le déclenchement de la guerre du golfe persique et par l'entrée en vigueur de la T.P.S. et de la T.V.Q. sur des biens précédemment exemptés ou dont le plafond d'exemption était très élevé. Le milieu s'entend à dire que les années '90 sont des années très difficiles pour l'industrie. Les précédentes décennies étaient différentes en ce sens que la croissance des ventes et des profits y étaient plus prévisibles.

Selon Statistiques Canada, au catalogue 63,201 et Maclean-Hunter Research Bureau, les dépenses de publicité per capita ont évoluées ainsi au Canada et aux E.U, de 1962 à 1977 :

	E.U	Canada	% per capita
1962	66.00\$	35.00\$	53%
1977	175.00\$	112.00\$	64%

Selon Les Affaires du 15 mai 1982 et 11 juin 1988 et Finances du 25 juin 1982 et 22 octobre 1984 ainsi que juin 1988 et mai 1989, on note que le secteur s'est développé, de façon significative, de 1981 à 1987 :

	1981	1984	1987
Total du secteur \$	950,0MMM\$	1460,0MMM\$	1870,0MMM\$
Croissance		+54%	+28%

Avant de procéder plus avant dans nos constatations, nous vous soumettons deux tableaux sur le développement de l'industrie au cours des décennies précédentes.

Tableau : T-4

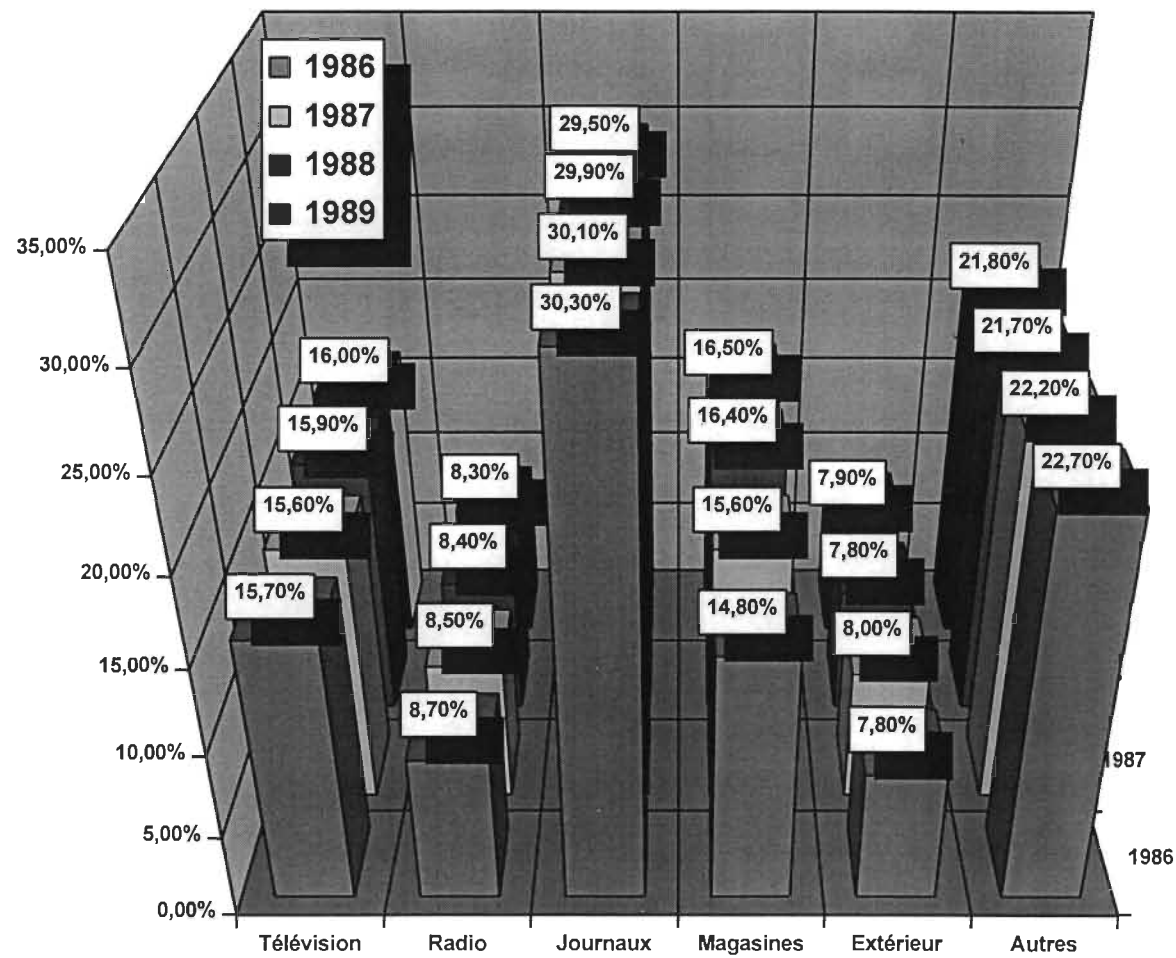
**RATIO DES DÉPENSES PUBLICITAIRES DANS LES 6 MÉDIAS LES PLUS IMPORTANTS
PAR RAPPORT AUX VENTES AU DÉTAIL, 1977-1980-1982**
(Millions \$)

	1977	1980	1982
Canada			
Publicité	1 624 \$	2 478 \$	3 006 \$
Ventes au détail	61 623 \$	84 026	97 352
%	2,63 %	2,95 %	3,09 %
Indice	100	100	100
Québec			
Publicité	333 \$	551 \$	625 \$
Ventes au détail	15 563	20 895	23 496
%	2,14 %	2,64 %	2,66 %
Indice	81	89	86
Reste du Canada			
Publicité	1 291 \$	1 927 \$	2 380 \$
Ventes au détail	46 060	63 131	73 856
%	2,80 %	3,09 %	3,22 %
Indice	107	103	104

Sources : Statistique Canada, 1977-1980-1982;
Revue économique du Canada, ministère des Finances, avril 1983.

Tableau : T-5

Titre : Part des revenus nets de publicité, selon les médias, 1986-1989 (en %)



Source: Statistiques Canada \ Maclean Hunter research. Cité dans le rapport Girard-Peters

Nous constatons que :

Les dépenses de publicité ont augmenté entre 1962 et 1987. En général plus que le P.N.B. du Canada.

Qu'il existe une piste de relation d'association positive quant aux revenus (en dollars absolus) des médias et les dépenses publicitaires et le P.N.B. et une autre entre les ventes au détail et le ratio des dépenses publicitaires.

Qu'il y a sans cesse des ajustements quant aux dépenses publicitaires. On peut sous-entendre que le passé n'est pas le meilleur prédicateur de l'avenir.

La part des revenus nets de publicité a été stable selon les médias entre 1986 et 1989.

Ce court résumé ne couvre pas la guerre des prix entre la radio et la télévision des années 1991 et 1993.

Conclusion

La dépense per capita consacrée aux médias de communication croît.

La demande et l'offre varie avec la consommation qui elle varie et génère les cycles économiques.

Le risque d'affaire est élevé et constant pour tous les fournisseurs de services puisque les prévisions, quant aux dépenses publicitaires, sont hasardeuses et cela au même titre que les cycles économiques.

Les différentes structures des fournisseurs de l'industrie des communications devront s'accomoder de la variation de la demande.

4. Concentration des agences (propriété)

La concentration de l'offre de services est un indicateur important de la concurrence active dans une industrie. Les variétés et l'étendue des choix qui s'offrent aux clients pourront nous mettre sur des pistes quant au degré d'indépendance de l'un envers l'autre. Armand Mattelart est l'auteur de l'article Les Acteurs de la publicité publié dans le recueil L'état des médias de 1991. Il y parle ainsi de la concentration des acteurs du domaine publicitaire et des interactions possibles :

"Les premiers réseaux internationaux sont apparus dans les années 30. Ils étaient fondamentalement américains et accessoirement britanniques. Ils étendirent leurs mailles au gré de l'établissement des filiales étrangères des firmes pétrolières comme Esso, des fabricants automobile comme GM, ou des lessiviers comme Proctor & Gamble. Mais c'est après la Seconde Guerre mondiale qu'ils prirent leur envol avec les investissements substantiels réalisés par les firmes multinationales américaines principalement en Europe et en Amérique latine.....des figures de proue comme J.Walter Thompson et McCann-Erikson régnèrent sans partage sur les marchés mondiaux.....sauf en France et au Japon"

Dans son profil de l'industrie en 1988, l'ISTC indique que :

Partout, les multiples fusions et acquisitions ont entraîné de profondes modifications au chapitre de la participation dans cette industrie. Le Canada a connu une augmentation importante du nombre de publicitaires appartenant à des intérêts étrangers. Les raisons sous-tendant cette évolution subsistent aujourd'hui, à savoir la diminution des marges bénéficiaires et la rationalisation globale des contrats publicitaires de commercialisation.....et le fait que des annonceurs importants qui doivent livrer concurrence à des compétiteurs étrangers sur le marché canadien, font de plus en plus appel aux grandes agences de propriété étrangère. Au milieu de 1988, 2 des plus importantes agences appartenant à des Canadiens ont annoncé leur projet de fusion avec des sociétés américaines. Suite à ces fusions, 11 des 15 plus importantes agences au Canada seraient de propriété étrangère, contre 3 en 1960.

Les données fournies par Statistiques Canada autant que celles du CARD pour les années concernées, font voir un accroissement considérable du nombre des agences. De 1971 à 1979, selon Statistiques Canada, les agences passent de 189 à 342* pour un accroissement de plus de 80 % en 9 ans. Pour la même période, le CARD montre une croissance de plus de 60 %, soit de 229 à 368. Durant la même période, le nombre d'employés n'augmente que de 20 %, selon Statistiques Canada, passant de 4719 à 5684*. Le CARD, pour sa part, dénombre une partie seulement du personnel (56 % en fait) oeuvrant dans les agences de publicité; ce groupe d'employés a connu une augmentation de 29 % passant de 2,606 à 3,349. (* Projections) La situation générale des agences de publicité (1977-1982) se déroule dans un contexte de croissance marquée du secteur publicitaire et, en particulier, de la demande pour une publicité spécifiquement québécoise, a favorisé la naissance de plusieurs nouvelles agences. En 1977, on évalue à 300 le nombre d'agences au Canada(3). Aucun recensement systématique n'a été réalisé pour le Québec. Par ailleurs, on note que cette croissance du nombre d'agences tend à se résorber au début des années 80. En effet, on semble assister depuis deux ou trois ans à un certain renversement de la situation : création d'un nombre beaucoup moindre d'agences, disparition de certaines d'entre elles (dont deux ou trois relativement importantes), fusion de quelques autres. En définitive, on note, au niveau de la structure générale de l'industrie, au Canada comme au Québec, une stabilisation du nombre d'agences en activité et une plus grande concentration par le biais de fusions. Les données sur cette réalité s'exprime ainsi :

Propriété apparente en % des 20 plus grandes agences	1981	1984	1987	1991
Québécoise	45%	55%	55%	60%
Canadienne, non québécoise	40%	40%	40%	15%
Étrangère	15%	5%	5%	25%

Source : Les Affaires, 15 mai 1982 & 11 juin 1988

Finance, 25 juin 1982, 22 octobre 1984, juin 1988 et mai 1989.

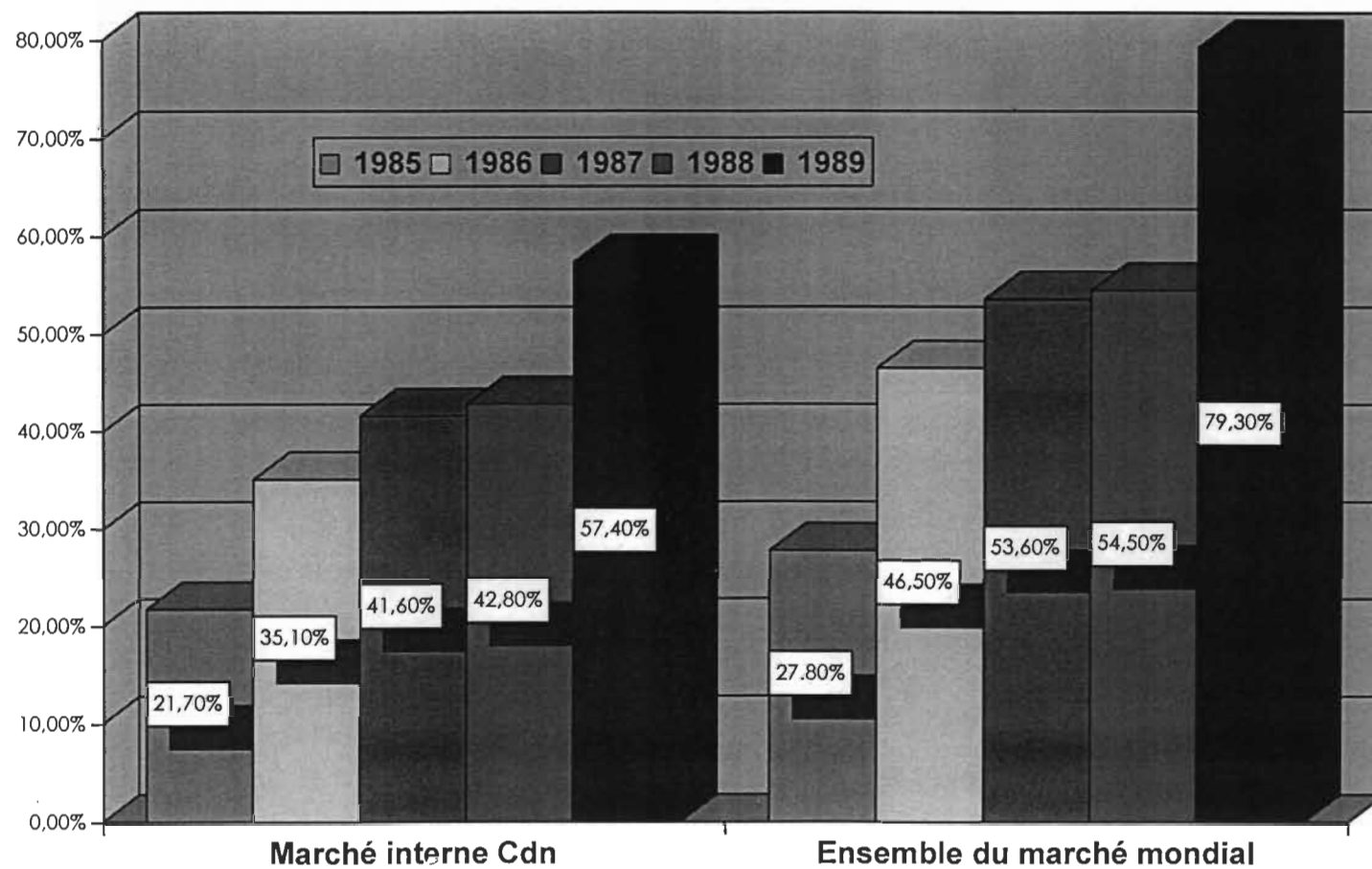
Publicité Club de Montréal et Info-Presse 1992

Le milieu s'entend à dire que la situation a continué à évoluer positivement pour les méga-groupes. Autre phénomène analysé dans un article de l'État des médias en 1991, par Robert Pilon, sur la diversification, la propriété et le contenu de l'industrie du "média-divertissement". Ce dernier nous fait remarquer que :

La situation est désormais pour le moins paradoxale : alors même que les plus grands groupes mondiaux du secteur sont aujourd'hui des entreprises non américaines, i.e. Bertelsmann RFA et News Corporation AUS et Thorn EMI G-B et Sony CBS JAP, les produits d'information, de culture et de divertissement fabriqués et distribués par ces mêmes groupes sont, pour l'essentiel, américains. Cela constitue une nouvelle forme d'investissement pour les entreprises des pays dont les liquidités sont positives.

Tableau : T-6

Titre : Évolution de la part de marché des cinq principaux méga-groupes
Sur la base de la facturation en milliards de dollars E.U.



Source : Compilation Ministère des communications du Québec à partir des données d'Advertising Age

5. Concentration des agences (facturation)

La concentration de la propriété est un indicateur de concentration relativement moins “visible” que les parts de marché. En effet, la consommation est rarement ajustée selon la propriété d'une entreprise. Les firmes ajustent localement leur image et diffusent un positionnement en regard de ce qui constitue une position stratégique désirée ou recherchée. C'est ainsi nous croyons que la facturation constitue un bien meilleur indicateur du niveau effectif de la concurrence.

CEGIR a réalisé en 1979 une étude pour le compte du ministère des Communications du Québec. On y relève que la part de marché total des catégories d'agences a évolué ainsi entre 1971 et 1977.

	%1971	%1974	%1977	De 1971 à 1977
Internationales	48.5	42.9	36.8	-11.7%
Nationales	39.7	39.5	36.7	-3.0%
Québécoises	9.7	12.0	18.0	+8.3%
Sans agence	2.1	5.6	8.0	+5.9%

Le lecteur y constate que les agences du Québec s'accaparent une plus grande part de marché et que le nombre de client utilisant leur propre service interne augmente. Le Publicité Club de Montréal (PCM) rapporte quant à lui, dans son étude de septembre 1990, que

Le nombre d'agences enregistrant des revenus supérieurs à 250,000\$ a augmenté rapidement entre 1982 et 1987....Les agences québécoises indépendantes des agences internationales ont vu leur part du marché québécois passer de 56% en 1985 à 57% en 1988. Par ailleurs, les agences québécoises se sont associées à des filiales de méga-groupes s'accaparant maintenant 17% du marché.

Nous constatons donc que le portrait de la situation demande encore des éclaircissements. Le ministère des Communications du Québec, a produit une étude en

1989 sur la concentration des marchés dans les secteurs des communications au Québec et au Canada et cela depuis 1980.

Nous tirons de cette étude les conclusions suivantes : La concentration dans le secteur de la publicité est en pleine mutation; c'est une jeune industrie et on voit apparaître et disparaître de façon régulière des joueurs importants. Quelques grandes entreprises y consolident leur position et y augmentent régulièrement leur facturation. La tendance semble évoluer vers une croissance de la concentration au cours des prochaines années. Cette même étude nous confirme que les mouvements de fusions et d'acquisitions pourraient accélérer cette tendance. En 1989, aucune firme canadienne ne s'accapare plus de 4% de la facturation du marché, et en 1993, au moins 1 firme s'est confirmée.

	1981	1984	1987
Les 20 premières agences	395,1MMM\$ 41,6%	510,4MMM\$ 34,9%	815,0MMM\$ 43,5%
Croissance		-18%	+25%
Total du secteur \$	950,0MMM\$	1460,0MMM\$	1870,0MMM\$
Croissance		+54%	+28%

En conclusion :

Les agences à propriété québécoise semble mieux s'en tirer que la moyenne canadienne.

La part de marché des agences québécoises est en décroissance. (Nb: données disparates et anciennes)

Il y a une plus grande concentration de fusion d'agences québécoise et de mégas groupes, qu'il y a dix ans.

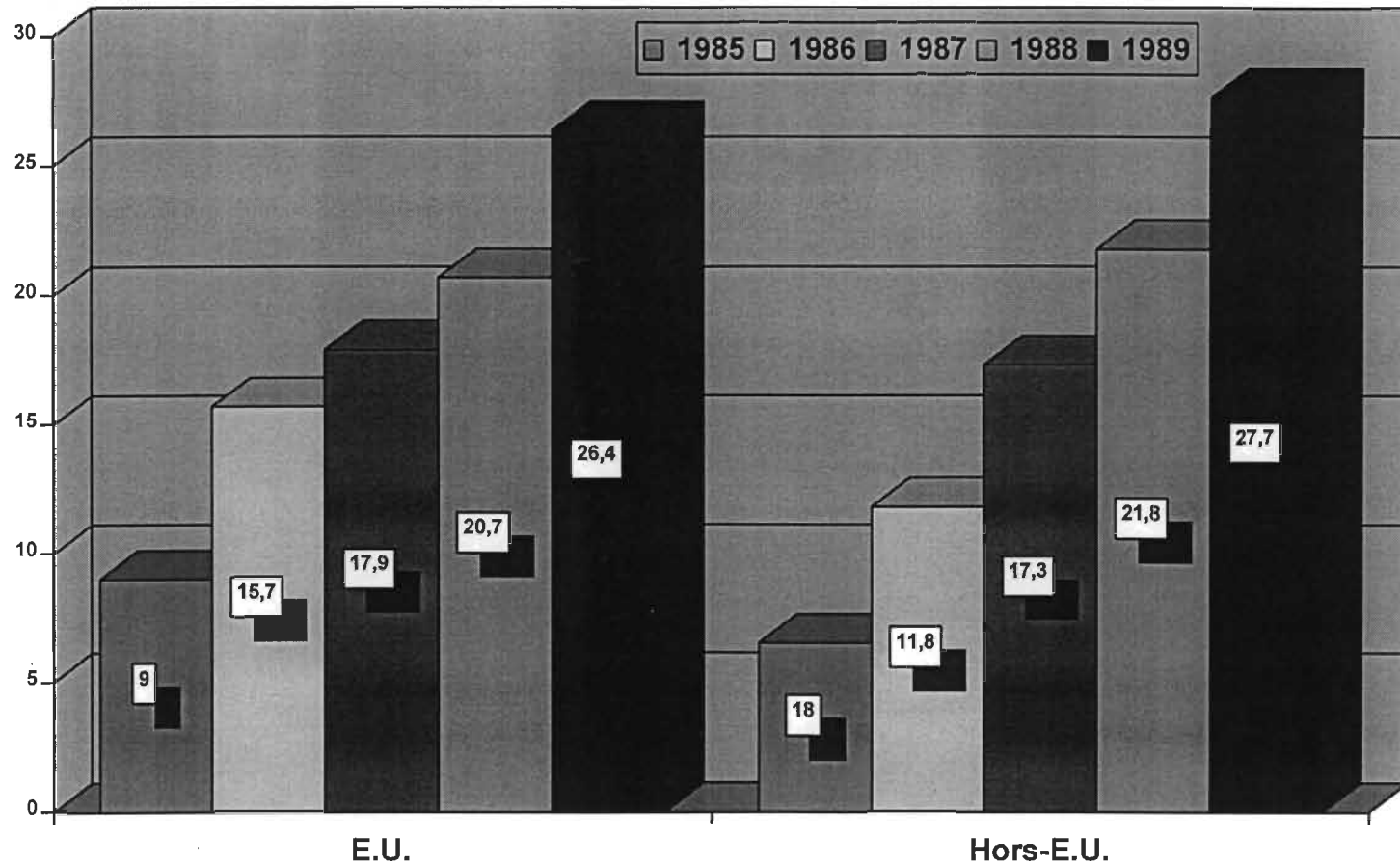
Les mégas groupes seront probablement encore plus avantagés dans l'avenir, et cela en regard du lieu géographique, quant aux centres de décision, pour les produits de consommation de masse.

La diffusion et l'uniformisation des produits et des services entraîneront probablement une mondialisation grandissante des fournisseurs, les mégas groupes pourraient être mieux positionnés, prochaine page, afin de servir sur place les bureaux chefs et de coordonner localement les campagnes de leurs clients internationaux. À ce jour deux tendances font valoir leur avantages respectifs. Il s'agit d'une centralisation des produits créatifs reliés à l'image et des achats médias, la seconde option consiste à maintenir une unicité de l'image mais l'adapter aux couleurs locales avec l'aide des agences sur place et de décentraliser les achats médias en regard du pouls des marchés locaux.

Quant à la concentration de l'achat des médias (la plus grande part du budget publicitaire) elle fera l'objet de la prochaine section.

Tableau : T-7

Titre : Évolution de la facturation des cinq principaux méga-groupes
Facturation 1989 \ Milliards de \$ U.S.



Source : Compilation Ministère des communications du Québec à partir des données d'Advertising Age

6. Concentration des médias

Les médias constituent la majeure partie du budget des annonceurs. Conséquemment, un centre de profit et de service à la clientèle très important. Les habitudes médias ont grandement évolué depuis les quinze dernières années, la radio a fait place à la télévision qui elle à son tour ne cesse d'évoluer vers des produits de plus en plus interactif.

“Les mesures d'audiences des télévisions est un indicateur intimement lié au marché publicitaire et au développement des télévisions commerciales privées, donc à la situation économique du pays”.

C'est dans ces propos que s'exprime Valérie Ganne dans le recueil de textes de L'État des médias en 1991. Nous en dégageons la durée d'écoute par personne (minutes/jour) suivante :

Pays	Durée d'écoute par personne, minutes \ jour	% des foyers équipés de poste récepteur
États-Unis	270	98
Canada	264	96
Royaume-Uni	228	97
France	178	95

En effet, l'écoute du “petit écran” est un comportement intimement lié à la culture et à la géographie des pays, mais c'est avant tout un véhicule privilégié des publicitaires pour son impact et sa notoriété d'image. On peut dire que contrôler l'image a donc un grand impact sur l'éventuelle influence des consommateurs. Jean-Pierre Fournier signait une rubrique de l'étude annuelle du PCM en 1991. Il y traite de la télévision en ces termes :

Le Canada possède le système de télévision le plus étendu et le plus complexe au monde.....on a dénoté une forte tendance à la concentration au cours des dernières années.....huit réseaux se partagent la population canadienne et y emploient 20,000 personnes.....la cablodistribution a récemment fait main mise sur des diffuseurs privés.....le nombre d'heures par téléspectateur est passé de 24,8 heures en 1986 à 24,0 heures par

semaine en 1990 et cela pour une audience cumulée de 96,5%...heureusement l'écoute des émissions canadiennes est passée de 66,8% en 1984-1985 à 73,9% en 1989-90.

Les annonceurs qui contrôlent le petit écran, contrôlent les messages de masse et une partie importante de la consommation des produits. Les agences ont donc tout intérêt à surveiller ce service à potentiels importants.

Tableau : T-8

**Titre : POURCENTAGE DES PROFITS NETS SUR LES RECETTES BRUTES
DES AGENCES DE PUBLICITÉ : CANADA ET ÉTATS-UNIS**

	1969	1972	1975	1977
CANADA	12%	10%	9%	9 %
ÉTATS-UNIS	6.57%	5.42%	5.43%	6.19 %

Source : Statistique Canada, Catalogue 63-201 (Canada)

Advertising Age (États-Unis)

7. Évolution des différents types de rémunérations

En mars 1992, The Long Group a réalisé, auprès d'une centaine d'annonceurs, une étude descriptive pour le compte de L'Association Canadienne des Annonceurs sur les différentes formes de rémunération des agences de publicité. Nous proposons au lecteur une revue des principales conclusions, en autre chose, de l'étude afin d'identifier de quelles façons les règles du jeu ont été modifiées quant à l'un des importants critères d'une relation commerciale : la rentabilité financière.

Avant dans un premier temps , le lecteur a constaté au tableau de la page précédente que la rentabilité des années d'avant la récession de 1980 était à la baisse. Nous avons voulu confirmer avec la littérature et nous concluons que cette dernière est très parcimonieuse quant à la rentabilité et la viabilité des agences de publicité. Le milieu est constitué d'entreprise privée et en ce sens se soustrait de divulguer les vrais chiffres sur sa rentabilité.

Depuis la naissance de la première agence américaine en 1840, celle-ci était rémunérée au forfait de 15% pour les insertions qu'elle effectuait au nom de l'annonceur. Mais la demande en service évolue du rôle d'acheteur d'espace vers les différentes spécialisations marketing reliées à la communication. Extension de cette nouvelle division du travail, l'agence de publicité traditionnelle s'est faite remplacer, au cours des années, dans son rôle traditionnel d'acheteur d'espace, par les centrales d'achat. Ce nouvel intermédiaire spécialisé change les règles de la rentabilité pour l'annonceur et pour son agence. Il amène les annonceurs à utiliser des services spécialisés en placements médias, lesquels ne se retrouvent pas nécessairement à l'intérieur des structures de leur agence. Alors, voilà, la rémunération des agences a historiquement été basée sur un pourcentage des placements médias des annonceurs.

La présente situation est une opportunité pour les uns, mais génère de nombreuses préoccupations chez les agences de publicité dites "régulières". Au cours des années 1970, les annonceurs désiraient substituer le mode de rémunération à commission par une nouvelle formule qui refléterait mieux le mode de rémunération des professions libérales. Cette tendance a initié une multitude de mode de rémunération hybride plus ou moins complexe à administrer, dont les agences et les annonceurs défendent les vertus en proposant une vision qu'ils désirent faire partager à leur partenaire.

Conclusions de l'étude en 1992 du The Long Group :

- Il y a 75% des membres de l'A.C.A. qui rémunèrent autrement qu'uniquement par le 15% sur les achats médias.
- Il y a plus de 33% des annonceurs qui utilisent des agences spécialisées en placements médias, soit deux fois plus qu'en 1985.
- Depuis 1985, les budgets publicitaires n'ont pas suivi l'inflation. Cette baisse a eu un impact sur les bénéfices des agences et cette réalité a accéléré le mouvement des honoraires à provenance multiple.
- La récession a eu des impacts sur les types de services requis auprès des agences. En effet, il existe actuellement plus de services non directement reliés aux placements médias que dans le passé. (Marketing direct, recherche.)
- Dorénavant, plus de 11% des annonceurs offrent une rémunération liée au rendement, c'est une tendance lourde dans le milieu des annonceurs.
- On note aussi une croissance du nombre d'annonceurs pratiquant une évaluation formelle de leur agence, en reliant la performance de cette dernière à sa rétribution financière .

La même étude présente ainsi les conséquences probables sur la relation entre les partenaires :

- Fluctuation importante dans la rentabilité des agences traditionnelles.
- Les agences passent beaucoup de temps à justifier les heures facturables et les annonceurs à s'assurer de l'imputation aux bons budgets.
- Les honoraires ne récompensent toujours pas l'efficacité et, à l'inverse, le succès de l'annonceur ne récompense pas toujours proportionnellement son agence.
- Les modes de rémunération ont quelquefois des impacts négatifs sur la relation, en autres choses, les annonceurs perçoivent que les services publicitaires sont dispendieux. À l'inverse, les consommateurs font quelquefois les frais de la publicité et cela dans les cas où la marge bénéficiaire est généreuse et contrôlable.
- De plus, l'étude indique qu'actuellement, 91% des annonceurs révisent les lettres d'entente avec les agences. On peut donc conclure au peu de stabilité des formes de rémunération et à la relative insatisfaction des partenaires sur ce sujet.

8. Profitabilité des agences de publicité

Au chapitre précédent nous avons établi que les modes de rémunérations sont en profondes mutations et que la rentabilité apparente semble décroître. Ce chapitre vise à clarifier à l'aide des chiffres officiels les marges bénéficiaires des agences. L'évaluation du risque d'affaire est important, puisqu'il réassure les entrepreneurs en regard du retour sur l'investissement. Le risque d'affaire et la rentabilité financière sont des variables que nous désirons explorer puisqu'elles nous permettent d'évaluer l'attraction que le milieu exerce sur les entrepreneurs actuels ou à venir. Dans son étude annuelle (1990-1991) de l'industrie de la publicité au Québec, le Publicité Club décrit ainsi l'année dans son introduction :

"Sur un fond de récession économique, de restrictions budgétaires, de taxation accrue, un climat de concurrence féroce s'est installé, ce qui a eu pour effet de faire éclater la guerre des prix publicitaires dans le secteur des médias électroniques, avec des effets en chaîne dans toutes les branches de l'industrie de la publicité."

Dans une autre étude sur le profil de l'industrie publicitaire au Canada, le ministère de l'Industrie, Sciences et Technologie Canada (1988) s'exprime en ces termes sur la profitabilité de l'industrie.

"Outre la hausse modérée de leur chiffre d'affaires partout dans le monde, les agences ont également enregistré une diminution de leur marge bénéficiaire nette et déclarée, due à l'augmentation des coûts."

Encore selon l'étude, au Canada, les marges bénéficiaires, établies à environ 3% du chiffre d'affaires au début des années '80, sont tombées à 1,5% en 1985. Face à une croissance plus lente et à une diminution des bénéfices, les agences ont opté pour la rationalisation de leurs activités au moyen de fusions et d'acquisitions et de redressements d'entreprises. Nous avons regroupé ainsi les conclusions communes aux deux études précitées quant aux conséquences probables sur les relations entre les partenaires :

- Depuis que les clients divisent les budgets médias de l'agence vers les spécialistes, les revenus de agences sont en dégringolade et ceux des firmes de placements médias en croissance, mais à un niveau de profit de 0 à 4% ; ils font leur argent en négociant "sous la table" avec les médias.

- La nouvelle négociation des agences et des annonceurs se fait sur des mixtes d'honoraires et de commission sur les ventes. Le manque à gagner par ce transfert est un futur problème pour l'industrie; il faudra absolument baisser les frais fixes et les salaires y afférents.

9. Évolution du positionnement des agences

La littérature du domaine tend à considérer principalement deux formes de positionnement. L'on parle de positionnement en regard des parts de marchés du Québec vis-à-vis l'Ontario ou du Canada et de positionnements perceptuels sur divers continuum et cela en considérant les diverses perceptions des annonceurs. W.F.Arens et J.Whidden parlent dans L'Industrie de la Publicité au Québec (1991-1992) d'un continuum entre la spécialisation et le regroupement où s'exercent les stratégies des agences. Les auteurs y voient deux axes et quatre possibilités :

Regroupement marchés et clients	Regroupement produits et services
Spécialisation marchés et clients	Spécialisation produits et services

Dans une autre étude réalisée par CEGIR sur le positionnement de l'industrie en 1986, les auteurs portent à notre attention les faits saillants suivants quant au positionnement des agences du Québec et des compétiteurs en Ontario. Le Québec offre :

- Un plus grand professionnalisme depuis 1970.
- Une excellente connaissance des différents secteurs des différents marchés sur son territoire.
- Comme sa plus grande force est la créativité et l'imagination, qu'on dit plus présentes chez les créateurs francophones qu'anglophones.
- Des agences nationales et internationales mieux adaptées qu'auparavant.
- Des limites dans ses capacités dues à la taille des agences.
- Une faible mise en marché de ses propres services auprès de la clientèle de Toronto.

Les études précédentes et les études annuelles de Saine marketing, tendent à nous indiquer que l'association à un style créatif d'une agence ou encore de l'association d'une agence à un client majeur colore les partenaires ainsi formés. Cela constitue un message aux clients potentiels désirant un produit créatif semblable ou une association similaire.

10. Flexibilité structurale et conséquences sur les mouvements du personnel des agences

"Tout l'actif d'une agence prend l'ascenseur le matin pour venir travailler et le reprend le soir pour rentrer chez lui", nous confiait un publicitaire. En 1971, les agences de publicité comptaient en moyenne 25 employés alors qu'en 1979, elles n'en comptent plus en moyenne que 17 pour une réduction d'effectif moyen de 32 %. Cette réduction de la taille des agences s'est produite progressivement sur toute la période considérée et ne procède donc pas d'une situation conjoncturelle. Les données considérées pour étudier l'évolution de la composition du personnel des agences de publicité au Canada, pour la période de 1971 à 1979, sont essentiellement extraites du CARD des mois d'avril des années considérées afin de coïncider avec la date de l'enquête de Statistiques Canada sur les agences de publicité. L'examen de ces données, rappelons-le, laisse voir un accroissement de 60 % du nombre des agences, de 1971 à 1979, mais une augmentation du nombre d'employés de 28% seulement. En dépit de ces écarts, en chiffres globaux du nombre d'agences et d'employés, on constate que les variations d'effectifs portent, autant au Québec qu'au Canada, sur les mêmes catégories d'employés. Ainsi, l'accroissement des effectifs, tant au Canada qu'au Québec, est très nettement centré sur les fonctions d'encadrement et de direction.

Dans une autre étude, le PCM, en 1990, fait référence à une étude commandée à Saine Marketing sur la composition du personnel dans les agences de publicité. Cette étude démontre que la proportion du service à la clientèle réduit en fonction de la taille de l'agence. On retrouve donc une plus grande proportion des services autres que le service à la clientèle et le service créatif dans les grandes agences. On y apprend, entre autres, que le service de l'administration y accapare la proportion la plus basse chez les agences de petite taille (moins de 20) et de très grande taille (plus de 100 employés).

Cette restructuration quasi permanente du personnel se concrétise de deux façons, soient : la flexibilité du nombre d'unité composant les équipes conseil et la plus grande

scolarisation et spécialisation du personnel conseil en agence. Les lectures et les entrevues avec des experts du milieu nous laissent croire que la fragmentation des besoins exprimés par la clientèle et des services offerts par les agences en constituent la locomotive.

11. Ce qui en ressort

Notre analyse suggère que l'année 1980 semble constituée une année charnière entre une période d'expansion suivie d'une de rationalisation et d'une concentration. Le début des années '80 apporte une récession qui semble affecter davantage le secteur publicitaire que l'ensemble des activités économiques et cela plus particulièrement au Québec. À cet effet, l'étude de 1986 de CEGIR nous le confirme. Cette réalité est d'autant plus marquée que l'achat média s'est concentré davantage à Toronto à partir de 1983, affectant d'autant la rentabilité des agences du Québec. La même étude nous propose, entre autres choses, un regard historique sur l'industrie. CEGIR mentionne

"qu'au cours des années 70, on assistait à l'affirmation de la spécificité québécoise en matière de publicité. Aujourd'hui, les agences québécoises sont vraisemblablement dans la même situation que les agences nationales un peu partout dans le monde dit développé : elles dominent leur marché local et elles tardent à prendre le bateau de la globalisation. Donc, au delà de la crise économique et de ses effets immédiats, on peut constater que l'industrie de la publicité s'est mise sur une période de vingt ans au diapason mondial."

Quant aux symptômes évoqués dans cette section, ils sont peut-être le produit d'une vision où l'on privilégie le court terme dans une conjoncture économique mal en point. Jim Jordan, président et chef de la direction de l'agence Jordan, McGrath Case & Taylor l'a exprimé très clairement :

"Nous prenons de la main gauche ce que nous donnons de la main droite. Nous empruntons sur 1992 pour payer 1991. À la dernière minute, la fin de l'exercice financier approchant, nous paniquons. Nous coupons dans les dépenses publicitaires. Nous négocions. Nous réduisons les prix. Nous envoyons des chargements de produits avant que sonne l'heure du jugement dernier. Et oui! Nous atteignons le chiffre visé. Et nous commençons l'exercice financier suivant en étant complètement dans le trou".

Nous avons tiré un autre commentaire de la conférence de L.Ross Love, vice-président publicité mondiale de Proctor & Gamble lors d'une allocution à l'ACA en

novembre 1991. Les propos suivants portent sur la conjoncture actuelle de l'industrie de la publicité et plus particulièrement sur les relations annonceurs et agences de publicité.

"De manière générale, dans les années '80, l'opinion des clients sur les agences, et vice versa, s'est considérablement détériorée.....Les méga-fusions d'agences ont eu des effets terribles sur le comportement des clients. (Nous aurions pu croire le contraire!) Elles ont donné l'impression que les agences étaient plus soucieuses de leurs affaires que des affaires de leurs clients. Les conflits provoqués par ces méga-fusions se sont soldés par la démission d'agences mettant fin à des relations de longue date avec les clients...Avant tout, il faut s'assurer que la haute direction de l'entreprise s'occupe de gérer les affaires de son client plutôt que celles de l'agence. Nous avons besoin d'une pensée stratégique visionnaire, celle-là même qui a caractérisé la contribution des agences dans les années '60 et '70".

La petite histoire de l'industrie de la publicité et plus particulièrement ces dernières années ont donc générés de nouvelles attentes chez les annonceurs. À cet effet, la littérature du milieu et CEGIR 1986 s'entendent à dire que les annonceurs désirent :

- Une plus grande rationalisation des opérations chez l'agence entraîne un souci marqué d'une recherche vers une plus grande efficacité du dollar publicitaire pour l'annonceur, et cela , en créativité et en médias.
- Une fréquence plus grande de remises en question de certaines décisions qui semblaient auparavant automatiques. De plus, ils conviennent que :
 - Il existe un plus grand professionnalisme des agences depuis 1970 (probablement une meilleure formation académique des intervenants).
 - La création y est moins gratuite, plus nationale et finalement rationnelle.
 - Les agences nationales sont mieux adaptées par leur taille au marché québécois.
 - Toutefois, les firmes du Québec sont désavantagées, au niveau des services qu'elles peuvent offrir en regard de la taille du marché québécois.

De toutes les manifestations et de tous les symptômes évoqués précédemment et entraînant l'évolution de la conjoncture, et cela depuis les 20 dernières années, il apparaît impossible, à priori, de pointer l'élément principal.

Nous avons préparé, à titre exploratoire, le prochain tableau quant aux principales stratégies clientèles et structurelles que l'on devrait constater lors de notre étude : 1-la spécialisation en créativité, en média, en marketing direct, 2-le regroupement plus ou moins volontaire, 3-le statu quo, 4-la stratégie d'externalisation.

Tableau : T-9

Titre : Synthèse des symptômes quant à l'environnement, des réactions et des stratégies des partenaires.

Principaux symptômes	Contraintes de l'environnement et réactions des partenaires	Stratégies proposées ou actuellement implantées
<p>Plus grand nombre d'annonceurs. Plus grand nombre de produits disponibles.</p> <p>Plus grand nombre d'agences reliées au domaine publicitaire. Plus grand nombre de professionnels formés en marketing et publicité. Plus grand nombre d'innovations technologiques. Plus grande croissance des segments de la population, moins bien rémunérés. Cycles économiques plus prononcés et rapprochés.</p>	<p>Concentration de l'offre. Rationalisation chez les partenaires et rapatriement des budgets vers les sièges sociaux. Moins d'argent disponible par médias et par couple produit / marché. Plus grande prudence des consommateurs quant à l'avenir. Multiplication des médias.</p> <p>Saturation et/ou inondation des récepteurs cibles.</p> <p>Plus grand nombre d'entreprises et de particuliers en difficulté ou en faillite. Marge bénéficiaire généralement réduite. Augmentation de la concurrence déloyale. Plus grande nécessité d'une recherche pour un caractère distinctif, une valeur ajoutée et préféablement un avantage concurrentiel.</p>	<p>Statu quo. Spécialisation en créativité.</p> <p>Spécialisation en publicité intégrée ou stratégique.</p> <p>Spécialisation en publicité directe, personnalisée.</p> <p>Spécialisation en stratégie et en placement médias.</p> <p>Spécialisation en production publicitaire.</p> <p>Regroupement volontaire, fusion, acquisition.</p> <p>Stratégie d'externalisation.</p>

12. Présentation des intervenants : Le succès n'est pas démocratique

Il est un fait que certaines agences de publicité semblent mieux se développer que d'autres. Comment cela? Bien riche celui qui pourrait trouver la recette gagnante, celle qui se répète!.. Le produit créatif des agences supporte les marques commerciales à succès. Les marques constituent une représentation de l'identité d'une entreprise et souvent du pays d'origine; la France nous offre Chanel, l'Angleterre le tweed, le Japon l'optique, les E.U le cinéma et l'Allemagne les voitures de grand luxe. Toutes ces marques et produits ont un point en commun, soit un positionnement clair et un réseau de distribution étendue. Les agences le savent et lorsqu'elles contribuent au succès d'une marque leur avenir financier est soulagé de bien des tracasseries terrestres.

Kotler (1986) indique une autre caractéristique importante, soit que toutes ces marques ont su générer la perception d'un avantage intéressant pour le consommateur et cela le plus souvent dans un cadre d'affaires innovateur. Mais voilà, cette dynamique est le plus souvent générée, à l'origine, par une vision claire et porteuse d'une promesse avantageuse dans un marché viable pour la taille de l'entreprise. Sur ce point, Julien (1992) prétend que la petite organisation est mieux structurée pour générer l'innovation. L'observation et l'évidence nous indiquent que la P.M.E. doit opérer avec moins de ressources et que bon nombre d'entrepreneurs utilisent leur imagination pour mieux s'en sortir. Paradoxe, l'industrie de la publicité utilise, comme trame de fond, la créativité et ce ne sont pas nécessairement les plus petites qui sont les plus créatives. Je vous vois sourire! Non, en effet, nous ne possédons pas la solution, le mixte d'affaires miracles. Comment cela? Les données sont très disparates et les millionnaires discrets. Les recettes sont de plus difficilement accessibles aux chercheurs extérieurs. De plus, nous l'avons déjà constaté au chapitre précédent, la littérature est peu conciliable sur les aspects quantitatifs et sur les recettes qualitatives. Ou plus simplement, lorsqu'il y a recette, il y a-t-il imitation et perte de cet avantage? Ou encore une recette ne convient-elle pas à des circonstances (état

du marché), à des ingrédients (ressources internes) bien précis et dans les bonnes proportions (mixte d'affaires)?

Dans un récent profil de la revue Info-Presse sur Cossette en avril 1993 les auteurs prétendent, preuve à l'appui, que l'excellence paie. On y retrouve, entre autres choses, des philosophies managériales exprimées sous forme de dictons et de préceptes d'affaires. . Il y aurait donc, une ou des façons de faire qui génèrent des résultats positifs entre les partenaires. Nous profiterons de ce profil pour enrichir notre modèle.

Le peu de consensus dans l'industrie et la parcimonie de la littérature soulignent, par leur absence, la complexité et la confidentialité des recettes et façons de faire à succès.

Nonobstant, des regroupements volontaires d'entreprises comme l'ACA et l'AAPQ s'entendent dans leur littérature respective sur un certain nombre de problèmes. Pour ne citer que les éléments communs les plus importants :

- Il n'y a pas d'étude formelle sur le sujet, mais les petits clients n'ont normalement pas accès aux services des membres de l'agence accréditée.
- La perception des petits clients est négative envers les agences accréditées.
- L'image des agences de pub est quelque peu négative, les abus antérieurs ! .
- Les barrières à l'entrée sont généralement accessibles à plusieurs jeunes entrepreneurs i.e. dans les pages jaunes de Montréal, en 1003, il y avait 237 agences dites de publicité.
- Le système d'accréditation n'a pas empêché ou prévenus les faillites.
- L'un des problèmes de l'industrie est le nombre d'incompétents et de trop petites agences qui salissent l'industrie.
- Il y a généralement peu de fidélité de la part des partenaires, soit les agences et les clients et les travailleurs et l'industrie.
- Il n'y a pas de code de déontologie commun et imposé par un organisme de contrôle qui aurait un pouvoir de contrôle et de rappel à l'ordre.
- Le faible taux de rentabilité des agences génèrent probablement des comportements d'affaires répréhensibles.

- La faillite des clients ou des agences en regard des responsabilités légales quant aux factures pour les placements médias.
- L'évolution récente des structures internes et la concentration en propriété et en facturation de certaines agences, dites internationales.

Nous pouvons convenir que les problèmes précités constituent autant de freins et de contraintes dans la relation que notre étude vise à clarifier.

13. Objectif général

Jusqu'à maintenant, nous avons clarifié l'historique de la conjoncture et le climat d'affaires dans lesquels les gestionnaires des agences et des clients oeuvrent, nous avons aussi survolé les stratégies et les structures d'entreprises probables et les conditions qui pourraient les provoquer et les maintenir.

Cette étude empirique vise à identifier les principaux éléments stratégiques actuels dans la trame de la relation commerciale qui existe entre le client annonceur et son agence de publicité. Une attention particulière est accordée aux relations stables afin d'identifier les causes et les conditions qui les maintiennent. Cette recherche est effectuée avec une lunette à grand angle dont l'image produite à la fin sera au foyer. Le lecteur y retrouvera donc les éléments, les conditions et leurs interrelations entre les variables qui maintiennent les bonnes relations d'affaires. Il appartiendra à d'autres recherches de qualifier l'importance et le sens des liens et des variables en présences et aux gestionnaires d'identifier les éléments qui pourraient convenir à sa conjoncture d'affaire.

13.1 Ce que nous allons expliquer : perspective stratégique et zones de recherche

Suite à la formulation du cadre de la problématique et du cadre de recherche, nous avons sélectionné au chapitre suivant les zones conceptuelles suivantes afin de mener à terme cette recherche empirique. Elles ont été retenues puisqu'elles semblent, a priori, expliquer une partie de la relation commerciale qui nous préoccupe. En somme, elles orientent notre regard. Il s'agit :

1. Processus de décision
2. Le comportement d'achat
3. La communication interpersonnelle
4. Des stratégies et des techniques sur la négociation et la vente
5. De l'importance, quant au choix des agences, du critère portant sur les philosophies et les fondements du produit créatif.

Nonobstant la rigueur méthodologique décrite au chapitre trois, nous entendons laisser le plus de place possible à la découverte. Appelons cela de la découverte informée! En effet, suite à la revue de la littérature, aux entrevues avec les experts du milieu et notre recherche d'un cadre et d'un modèle théorique à priori, nous désirons être prêts à découvrir ce qui n'avait pas antérieurement été soulevé par d'autres recherches. Notre questionnaire et notre style lors des entretiens laissera donc de la place à la découverte informée.

L'objectif premier du chapitre suivant est d'unifier les recherches actuelles, le plus souvent académiques, au pragmatisme et à l'expérience des experts du milieu. La complémentarité des sources sera utilisée afin d'établir notre compréhension, à priori, du domaine d'étude et de concevoir la trame de la relation commerciale entre le client annonceur et son agence de publicité. Cette dernière trame sera alors vérifiée et modifiée grâce à notre questionnaire sur le terrain.

CHAPITRE II

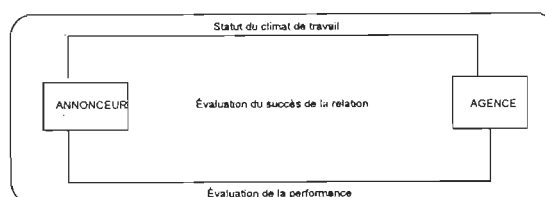
CONTEXTE THÉORIQUE

1. Recherche

Ce chapitre est constitué des fondements qui nous permettront de mieux saisir et interpréter les informations provenant du milieu. Quoique plus théoriques, les informations contenues dans les diverses recherches sont souvent essentielles afin de faire avancer les limites de notre connaissance. La conclusion de ce chapitre amènera un modèle de la trame d'une relation commerciale. Nous utiliserons donc quatre sources d'information. Il s'agit de :

Source professionnelle	Source académique
Les différentes recherches sur le milieu.	Les auteurs sur les rôles de conseil.
Les entrevues avec les experts du milieu.	Les auteurs sur les rôles de l'agence et de son client.

Utilisant comme trame de fond notre introduction, nous avons élaboré une trame simplifiée de la relation commerciale afin d'enligner notre regard sur les dimensions de cette recherche. Quant à ces dernières, elles prennent leurs sources dans les propos des auteurs provenant de sources académiques. Les deux partenaires d'affaire, à un moment ou à un autre, ont à évaluer la performance objective et subjective de cette relation. De plus, ils ont à vivre ensemble. À cet effet, le statut du climat de travail, nous apparaît comme une variable supplémentaire importante.



1.1 Documentation, les bases de données

Nous avons procédé à une recherche informatisée basée sur les quatre mots clés suivants : Σ publicité + relation + annonceur + agence. Nous avons effectué cette recherche informatisée dans les bases de données suivantes : celles communes aux bibliothèques des Universités du Québec, A.B.I. \ Inform quant aux publications de langue anglaise à travers le monde , Dissertation Abstract, et finalement, la bibliothèque de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal. Notre objectif, lors de cette démarche, était de préparer un modèle quant à la trame de la relation commerciale entre l'annonceur et son agence de publicité.

Pour ce faire, nous avons regroupé les volumes et articles sélectionnés dans notre recherche informatisée et de notre bibliothèque privée selon le regroupement suivant ; .

Psycho-sociologie des gestionnaires.	Évaluation des agences.
Évaluation d'une communication personnalisée et de masse.	Méthodologie scientifique appliquée à la recherche.
Stratégie d'entreprise et tactiques de marché	Stratégie de marketing et tactiques publicitaires.
Profil du secteur publicitaire, études sur le sujet ou sur le domaine.	Processus décisionnel chez les gestionnaires.
L'entreprise aujourd'hui et demain, prospective et le prévisible.	Comportements des consommateurs .
Négociation et vente personnalisée.	Philosophie de création publicitaire.

Le regroupement a été défini en s'inspirant de ce qui est généralement rencontré en sciences de l'administration. De ce regroupement, nous allons élaborer dans les prochaines sections les propos qui ont fait la plus grande unanimité chez les auteurs.

1.2 Ce qu'en disent les auteurs sur les rôles de conseil

Les rôles de conseil ont beaucoup à voir avec les relations interpersonnelles, nos lectures en font foi. Mais ce qui surprend le plus c'est l'étonnante diversité d'opinions et de conseils sur le propos. G.L.Lipitt & R.Lipitt (1978) ont suggéré huit rôles que les consultants peuvent exercer sur un continuum quant au degré de directivité nécessaire à la situation. Les auteurs voient ainsi la situation :

Rôles exercés par le consultant, en regard de la décision à prendre ou de la relation à entretenir.							
Avec plus de directivité				Avec plus de laisser-faire			
1	2	3	4	5	6	7	8
Prôneur	Spécialiste technique	Éducateur formateur	Collaborateur	Identifier les alternatives	Identifier les faits	Spécialiste en processus	Réflexeur ou observateur

Quant à Stryker, en 1982, il définissait les rôles de conseil en les comparant à des métiers ou des professions connues. Il parle ainsi de médecin, vendeur, scientifique, détective, expert, courtier collaborateur, ingénieur et enfin conservateur. Ce dernier porte donc à notre attention que le consultant peut agir selon des typologies de rôle social. Dans le bulletin de la Banque Royale, en juin 1991, l'auteur met en garde ses lecteurs dans ces termes :

Outre le fait de s'assurer de leur compétence, vous devez, lorsque vous vous adressez à eux, vérifier que vous comprenez ce qu'ils ont dit. Suivez strictement, face à eux, les règles de l'écoute attentive; écoutez soigneusement, posez des questions si quelque chose n'est pas clair et confirmez en répétant à votre façon ce qui a été dit.

Nous venons ici d'aborder les différents rôles de conseil sous deux aspects : selon la directivité et l'implication du conseiller et, sous un angle pragmatique et protecteur. Sur une autre note, Bordeleau (1986), dans son volume sur le sujet, préconise des préceptes d'affaires. Il suggère d'être authentique, d'avoir une vision systémique des réalités organisationnelles, de posséder la compétence technique, de reconnaître la dimension

affective de la relation d'aide, de respecter la notion de compatibilité entre les gens, de bien clarifier les termes de la mission, de maximiser la fréquence des contacts avec le client, de définir conjointement le problème de l'étude, d'avoir accès à toutes les sources d'information et d'en informer les gens du système client, d'impliquer le client à toutes les phases de la consultation et, finalement, de partager les responsabilités entre le client et le conseiller. À cet effet, nous ne pouvons que difficilement séparer des préceptes ci-haut la notion de service à la clientèle. Deux auteurs ont attiré notre attention. Le premier, Shaw (1990), identifie une dizaine d'éléments qui caractérisent la firme de service. Il s'agit de :

Concept et stratégie	Livraison par la firme de service-conseil
Standardisation	Déplace la focalisation du produit vers le client
Fixation des coûts	Basée sur les perceptions en majeure partie
Productivité	Difficilement mesurable
Adéquation de l'offre et de la demande	Fonction des comportements et des impressions
Économie d'échelle	Rarement à long terme
Courbe d'expérience	Améliore la valeur de la qualité
Croissance \ taille \ part de marché	Influence indirectement l'image
Risque relié au lancement de nouveaux produits	Fonction de la confiance du client
Applicabilité des changements proposés	Requiert un consensus et de l'implication
Barrières à l'entrée	Fonction du capital humain, client actuel et du réseau

Quant à Parasuraman & Zeithaml & Berry (1985), ils ont examiné les déterminants du service à la clientèle., ils ont identifié une dizaine de groupe de déterminants. Ils citent dans leurs différentes études la fiabilité, l'empressement, la compétence, l'accessibilité, la courtoisie, le communicateur, la crédibilité, l'éthique, la compréhension et, finalement, les extrants. Finalement, nous attirons votre attention sur Bourdieu Pierre (1987). Ce dernier parle d'habitus. Il définit ce terme comme un sens pratique, un sens du jeu qui provient de l'expérience des joueurs. Il nous rappelle que les meilleurs en viennent à oublier les règles du jeu pour se concentrer sur la concurrence et la stratégie qui fera gagner son équipe et qui le confirmera comme la vedette. À notre avis, la notion de conseil devrait se rapprocher de cette définition d'habitus....du moins, pour les meilleurs!

De toute évidence, l'espace disponible nous oblige à survoler les propos de différents auteurs précités. Tout l'intérêt d'une telle section est de retrouver les éléments dans le questionnaire et dans le modèle proposé, à priori, quant à la trame de la relation commerciale entre le client annonceur et son agence de publicité.

1.3 Ce qu'en disent les auteurs sur les rôles de l'agence

Nous avons annexé aux incontournables du domaine Ogilvy (1963-1988), Brisoux & Darmon & Laroche (1987), Cossette & Déry (1987), Le Publicitor (1989) et, finalement, les américains Aaker & Myers (1987) et Ray (1982) à des auteurs plus spécifiques dans leurs propos quant au champ de spécialisation de la fonction de communication et de publicité. Nous avons retenu Lemoyne (1989) pour ses propos sur l'Image, Mayer (1958) pour sa perspective dorénavant historique, Patti & Frazer (1988) pour leur capacité de synthèse, de modélisation et de vulgarisation, Joannis (1981-1987) pour ses explications sur les processus de création publicitaire et, finalement, Westphalen (1989) pour la concision et la précision de ses propos. sur les aspects pragmatiques nécessaires à une relation à long terme. Notre objectif : recenser, qualifier, hiérarchiser les propos des divers auteurs sur les rôles de l'agence de publicité.

Ce qui surprend, c'est le faible espace consacré, par les auteurs, aux rôles que devraient jouer les agences dans la relation, de même, autant que sur les conditions qui génèrent et maintiennent l'harmonie du "couple". Les auteurs s'attardent plus aux comment et pourquoi. Ils nous exposent leurs vues sur les : processus, stratégies, philosophies de création et, des circonstances d'application desdites notions. Ils privilégient l'identification des processus à l'identification des éléments qui favorisent ou non lesdits processus et les relations harmonieuses. Nos lectures nous ont toutefois permises de dégager un consensus quant à certaines recommandations sur le climat à générer et sur les rôles qui devraient être de la responsabilité des agences. Les auteurs nous portent aussi à croire que les annonceurs prennent pour acquis, en général, que les agences sont adéquates au niveau des connaissances, c'est-à-dire pas moins que des experts en communication stratégique et en comportement des consommateurs. Une vérification sur le terrain s'avère essentielle sur le niveau perçu et escompté, puisque précédemment la firme de recherche CEGIR mentionnait que les annonceurs perçoivent que les agences sont plus professionnelles que dans les années 60.

Rôles que les partenaires doivent connaître et utiliser dans leur action commerciale commune	Rôles particuliers à l'agence de publicité
L'implication des intéressés tant chez les consommateurs, le personnel de l'annonceur et de l'agence.	Régulateur
Capacité d'analyse et de synthèse	Porte-parole
Imagination	Veilleur
Bon sens	Maître-d'oeuvre
Bien poser le problème et ses origines	Chef de bande
Générer et maintenir une relation encadrée.	Se renouveler
Objectif : le long terme et cela pour tous les intéressés.	Ouvert
Le client est là pour orienter et maintenir le cap à long terme.	Conserver du recul
Identifier le niveau et les caractéristiques nécessaires au service à la clientèle.	Responsable
Identifier si les tailles respectives des entreprises ainsi que les horizons de croissance sont compatibles.	Impliquée et intéressée
Identifier la philosophie de création de l'agence et s'assurer quelle convient à la direction de l'annonceur.	Décider de la philosophie et des styles créatifs en découlant.

Ogilvy (1988) propose des recommandations pragmatiques quant à des questions sur les rôles respectifs. L'auteur répond, entre autres choses, aux questions suivantes : comment obtenir et conserver un client ? , comment être un bon client pour l'annonceur ? (Repris aussi par Cossette, 1988). C'est après avoir élaboré sur les notions et les techniques de vente et de négociation, que l'auteur analyse, par l'exemple, les conditions d'adjudication d'un compte particulier au marché de cette époque. Ce qui différencie principalement sa perspective, ce sont ses recommandations sur "comment" être un bon client pour un annonceur. Comment tirer le meilleur parti des conseils de son agence. Les recommandations de l'auteur sont appréciées et pourront être évaluées dans le cadre de question de recherche.

L'auteur suggère à l'annonceur de :

1. Sécuriser le plus souvent possible l'agence.
2. Sélectionner la bonne agence la première fois. Cossette (1988) ajoute "Soyez fidèle".
3. Informez-les, informez-les.
4. Ne pas compétitionner avec votre agence, spécialement en créativité.
5. Chérir la poule aux oeufs d'or, i.e les agences très performantes.
6. Éviter de soumettre l'agence à trop de niveaux hiérarchiques.
7. S'assurer que l'agence fait des profits.
8. D'être franc, direct et professionnel dans toutes vos communications avec votre agence.
9. D'établir et de maintenir un niveau de standard élevé.
10. Vérifier et tester "sans vous enfarger dans les fleurs du tapis".
11. Faire rapidement; le premier sur le marché a généralement un avantage concurrentiel.
12. Concentrer vos efforts et investir principalement sur vos produits vedettes.
13. Tolérer le génie, l'écart-type.
14. Faire attention au sous-investissement; le plus souvent le bruit publicitaire généré n'en vaut pas l'investissement.

À priori, ce qui est bon pour l'un des deux partenaires devrait aussi avantager l'autre. La recherche tiendra donc compte des relations qui s'inspirent d'un partenariat et de celles qui interviennent plus au niveau d'une relation de fournisseur et de payeur.

1.4 Ce qu'en disent les praticiens sur les conditions et sur les rôles des agences

Cette sous-section relate des entretiens ouverts avec des “experts” actuellement reconnus par le milieu. Le croisement de certains noms, lors des conversations téléphoniques préliminaires à cette étude, a permis de les identifier. Encore une fois, la confidentialité est de rigueur. Nous identifions ainsi nos “experts” : 1) un vice-président d'une agence; 2) un vice-président et ancien associé d'agence; 3) un spécialiste en recherche marketing et chargé de cours en marketing; 4) un président d'un groupe-conseil; 5) une directrice du service à la clientèle d'une agence. Notre sélection n'est pas le fruit du hasard. Nous étions à la recherche d'opinions sur des sujets pointus et cela par des acteurs d'expérience provenant du milieu. Tel que convenu avec eux, nous avons retiré de leurs propos les informations pouvant les identifier ou permettant d'identifier leur clientèle. Confidentialité oblige.

I- De nos jours, c'est une situation du type catch 22. Les conditions de vie intrinsèques dans les entreprises et avec les alliés se détériorent avec le temps et avec la situation économique. S'il n'y a plus d'argent, c'est que l'on a trop emprunté dans le passé sur les gains escomptés de l'avenir. Si nous sommes moins concurrentiels au niveau international, c'est que notre structure nationale est conçue pour la graisseur de nos conditions de vie et non pour l'importance de notre marché national. Le transfert d'agences vers les E.U. ne fait que déplacer le problème, mais cette situation est la même pour tous. C'est à nous de nous décider et de mieux faire et cela ensemble. Comment se fait-il qu'une agence est l'héroïne du moment et que le terme à peine achevé elle est remise en question? Notre jugement du départ était-il si faible et nos critères si bas ou nos attentes si élevées ou les agences si mauvaises? Il ne faut jamais oublier que :

- *L'époque est passée où l'on pouvait changer le nom d'un commercial pour une autre marque.*
- *La création est fonction de l'attitude à l'interne de l'annonceur et ensuite de sa clientèle.*
- *Les objectifs marketing affirment et la publicité confirme.*
- *Dorénavant, le contenu du message aura tendance à éliminer les pétards et les arras des pseudo-créateurs.*
- *De plus, on s'assure que le consommateur retrouvera le produit près de chez lui.*

- *Il faut dorénavant s'ajuster au niveau de la non-impressionnabilité qui est de plus en plus élevée chez le consommateur et chez le gestionnaire puisqu'ils sont tous deux plus critiques, plus analytiques, plus informés, plus éduqués.*

2- Quant au prochain "expert", ses réflexions portent sur ce qu'il est convenu d'appeler la dichotomie entre la situation idéale et réelle. Celui-ci note que :

- *Les choix stratégiques sont restreints et cela pour de multiples raisons, tant à l'interne qu'à l'externe.*
- *L'historique est là pour canaliser, pour filtrer ces mêmes options stratégiques.*
- *Le mixte marketing et publicitaire prête peu à la surprise, donc que la variable de la publicité c'est la création.*

Ce qui arrive dans la vraie vie :

	Publicité	Annonceur	Résultats
Idéal	Bien faite	Accepte	Cela fonctionne bien, on rencontre les objectifs
Réalité	Plus ou moins bien faite	Accepte plus ou moins la "meilleure" alternative	Plus ou moins atteints

En fait , où est le risque managérial de l'agence ? Plus un annonceur sent un risque avec l'agence, plus il s'implique, plus il restreint l'information, plus l'annonceur biaise la création, plus c'est de la banalisation et du déjà vu. Le client n'est pas influencé par le conseiller et la roue de l'incompétence ou du sur place est amorcée.

3- Notre prochain expert, propose sa vision de la situation managériale actuelle.

Le répondant note :

- *Qu'il existe une situation de discontinuité dans le management actuel.*
- *Le cycle de rotation des cadres intermédiaires est de 18-24 mois, ce qui entraîne des ruptures de décision.*
- *Les nouveaux gestionnaires apportent avec eux une perspective subjective.*
- *Que la cyclicité des conditions économiques rend tout le monde prudent.*
- *Que finalement les entreprises survivent plus longtemps que les gestionnaires qui la composent et qui décident pour elle.*
- *Les gestionnaires jugent en fonction de deux sciences :*
 - *Exactes : i.e. finance et production qui sont à la base de critères objectifs.*
 - *Et humaines : marketing et publicité qui sont à la base de critères subjectifs.*
- *Et, finalement, en regard de l'équifinalité des décisions, entraîne l'utilisation de différents poids quant à la publicité et au marketing.*

Dans cette perspective, la publicité doit conserver sa mystique dans son processus; c'est sa valeur ajoutée, sa partie magique. Les grandes compagnies ont des grilles de création où l'on fixe les qualités et les défauts de la création à venir. Sa principale qualité est de limiter les risques à long terme, i.e. si la firme a 20 % de part de marché depuis longtemps, c'est qu'elle a limité les risques de la création qui peut choquer et déplaître. Le principe sous-entendu est qu'un même clou, qui est sans cesse frappé de la même façon, s'enfoncera. Sa principale lacune est de limiter l'espace du saut créatif, du type du petit génie qui voudrait voir sortir. À trop vouloir modéliser la création :

- *Tue la magie de la création.*
- *Dénigre la place :*
- *Du principe sacré de la continuité*
- *Publicité reliée au produit*
- *Du saut créatif*

Et qu'à trop vouloir identifier et satisfaire le perceptuel du client on ne le surprend plus. À cet effet, les décisions liées au mixte publicitaire devraient être systémiques, mais :

- *les gestionnaires se sentent confortables avec certaines variables du mixte;*
- *la politique interne prévient le risque;*
- *la philosophie managériale balise la créativité;*
- *chacun est biaisé par sa perspective, par ses idées, par ses goûts.*

4- Notre dernier “expert” nous entretient des problèmes de création .

D'après lui, ce qui est essentiel est de choisir une agence pour ses grandes orientations de création et de choisir un client annonceur parce qu'il n'est pas en conflit, que le budget est intéressant et qu'une occasion d'affaires peut-être conclue.

Tenir en compte que le décideur est en général peu connaissant en publicité marque de rigueur en communication, que les gestionnaires ont de la difficulté à gérer des critères strictes et objectifs et qu'ils ont à choisir une position pour leur entreprise sur les deux continums suivants:

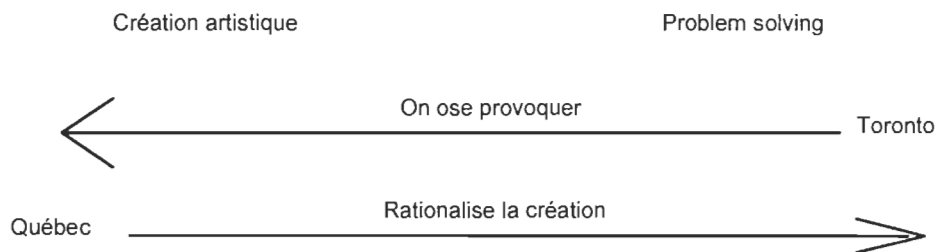
Historiquement :

Les créateurs de Toronto étaient "straight" et agissaient sur un créative "workplan".

Les créateurs du Québec étaient "flyées" et "émotion sustain".

Le mixte entre la rigueur du jugement et la folie de la vision n'est pas évident.

Puisque le profit est un critère objectif



En 1992 le client :

Considérant qu'il y a moins d'argent; les annonceurs vérifient les budgets, il nous faut justifier les honoraires et il nous laisse peu de latitude. Il sont souvent blasés des choix qui leur sont offerts. Toutefois, sa formation académique et professionnelle élève les niveaux des barrières. Une solution, c'est la synergie qui consiste dans :

Le choix et le droit d'intervenir;

Devenir plus complice, en fonction de l'implication à long terme;

Le fait que C'est notre perspective de spécialiste sur la problématique du client qui devrait avoir préséance et que les petites agences créatives vont éventuellement révolutionner l'industrie, elles sont très proches de leur client et d'après moi c'est la créativité qui compte. C'est encore plus vraie si le client sait où il s'en va !

Beaucoup d'informations sont contenues dans cette section; elles s'inspirent principalement d'une trame pragmatique et visible aux yeux des gestionnaires. En regard des sections précédentes, nous pouvons dégager les zones d'intérêts suivantes. Elles ont été retenues puisqu'elles semblent, a priori, expliquer une partie de la relation commerciale qui nous préoccupe. Elles orientent, avant tout, notre regard. et permettent de compléter le modèle de la trame de la relation commerciale. Il s'agit entre autres :

1. Le processus de décision
2. Le comportement d'achat
3. La communication interpersonnelle
4. Des stratégies et des techniques sur la négociation et la vente
5. De l'importance, quant au choix des agences, du critère portant sur les philosophies et les fondements du produit créatif

2. Axes pragmatiques de la recherche

2.1. Conditions et critères d'adjudication d'un compte

Posons-nous quelques questions sur le processus de décision, les acteurs et leur pouvoir décisionnel et, finalement, sur le cadre entourant la décision d'octroyer un compte publicitaire à une agence plus qu'à une autre.

- La relation client annonceur et agence de publicité est-elle vraiment le fruit d'un choix ou d'un hasard plus ou moins bien contrôlé ou provoqué ?
- L'agence décide-t-elle vraiment de solliciter?
- Quelle est l'importance de la disponibilité de l'agence dans sa décision de solliciter un client?
- Quels sont les vrais critères de sélection du client annonceur?
- Quels sont les éléments, les comportements qui font qu'un gestionnaire fait confiance et qu'il libère l'information, la vraie?
- Qu'en est-il des offres de service spéculatives existent-elles, au point de faire perdre le tempsde qui?
- Quels sont les critères objectifs et subjectifs d'adjudication d'un compte?
- Quel est le poids relatif des critères les uns par rapport aux autres?
- Existe-t-il des critères politiques et quel en est le poids sur la décision ?
- Existe-t-il un processus systématique et documenté sur la sélection d'une agence ?

Lorsque l'on examine les différentes étapes où l'on juge une agence, le lecteur conviendra qu'une partie du processus décisionnel de l'annonceur échappe à l'agence pour ne pas dire qu'elle en est absente. La revue de la littérature qui tient compte : des volumes sur la gestion des communications des articles dans les revues spécialisées et des documents disponibles auprès des associations et, finalement, des guides disponibles chez certains annonceurs nous apprennent qu'il y a deux moments importants dans la trame de la relation commerciale : 1-lors de la présentation spéculative et 2- lors de l'évaluation des performances de l'agence. Nous verrons, dans les résultats, que les critères de sélection ne

sont pas vraiment différents; dans le premier cas on s'attarde à juger une performance de quelques minutes et à projeter celle-ci dans le temps et, dans le deuxième cas, l'annonceur revoit la performance de son agence pour une période donnée.

Notre revue de la littérature se divise en trois classes :

- 1) les guides d'évaluation de performance en cours de mandat;
- 2) les évaluations par un tiers de la performance des différentes agences composant l'industrie à un moment donné;
- 3) les guides de sélection d'agence.

Nous retrouvons la revue de littérature regroupée ainsi :

Guides d'évaluation de performance	Évaluation par un tiers	Guide de sélection d'agence
Coca-Cola (1991)	Winski (1985)	A.N.A. (1979)
Blouin Coulombes Dubé Thompson (1992)	Research Management Group (1988) pour A.A.P.Q.	A.N.A. (1990)
A.N.A. (1991)	Saine Marketing (1989)	Hanan (1966) traduit par Leduc (1968)
La Brasserie Labatt (1992)	A.C.A. (1992)	

Quant aux critères, la littérature peut se diviser ainsi : les forces, les faiblesses et les fonctions aux services offerts par l'agence. La littérature s'est intéressée à l'importance relative des critères en regard de la préférence des annonceurs. Dans le prochain paragraphe, nous retrouverons, en ordre d'importance, les critères évoqués par notre revue de littérature.

Forces	Faiblesses	Fonction ou services offerts
<ul style="list-style-type: none"> • Créativité 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître le domaine d'affaires du client 	<ul style="list-style-type: none"> • Créativité
<ul style="list-style-type: none"> • Connaître le domaine d'affaire du client 	<ul style="list-style-type: none"> • Rigueur budgétaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Service à la clientèle incluant la disponibilité et la force des séniors

• Qualité du personnel	• Évaluation budgétaire	• Médias
Forces	Faiblesses	Fonction ou services offerts
• Relations interpersonnelles	• Disponibilité des seniors	• Stratégie et marketing
• Organisation	• Service à la clientèle	• Recherche
• Consistance du service	• Rotation du personnel	
• Disponibilité des seniors	• Respect des échéanciers	
• Intégrité et honnêteté	• Manque de créativité ciblée	
• Pratique de l'écoute active		

Tableau : T-10

Éléments les plus critiques pour accroître l'efficacité
dans les relations agences - annonceurs Québec

Niveau de priorité	Critique pour annonceurs - Québec	Commun	Critique pour agences
1		Définition mandat	
2		Continuité des relations	
3		Définition objectifs projets	
4		Revue régulière performance	
5	Lien direct création		Implication planification marketing
6	Amélioration compétence		Implication définition d'image
7		Approche innovatrice	
8	Mesure systématique		Information de marché accessible
9	Contrôle des coûts		Discussion profitabilité du compte
10	Rémunération liée résultats		Implication direction
annonceurs			

Sources : DUBREUIL, Jean-Paul; LAVALLEE, Yvon; LANGLOIS, Hugues; ROQUET, Louis; LARRAMENDY, François-X; ROY, Jacques; BOULAY, Pierre; LAPOINTE, Hélène; RAYMOND, Francine. (1979). *L'Industrie de la publicité au Québec, analyse et tendances*. Montréal, Canada : CEGIR.

Tableau : T-11
Titre : Critères de sélection d'une agence de publicité en 1989

	Total	Advertising budget		
	(285) %	-1 MM (119) %	1 to 3 MM (102) %	3 MM + (64) %
The most important				
To have creative campaigns	57	52	59	64
To be competent in marketing	25	24	29	22
To be competent in media planning	7	7	9	5
To have reasonable rates	5	8	2	7
To be a hot shop	4	7	2	3
The second in importance				
To have creative campaigns	28	30	28	24
To be competent in marketing	25	22	19	40
To be competent in media planning	20	12	29	18
To have reasonable rates	20	25	20	13
To be a hot shop	5	7	4	2

Source : Saine Marketing à XYZ Inc.. (1989). Advertising Agencies Monitor, édition 1989.

2.2 Critères de renouvellement de la clientèle, la performance

Dans un premier temps, nous nous devons d'indiquer qu'il ne s'agit pas ici de définir ou d'expliquer l'évaluation quantitative d'une publicité électronique ou écrite, mais de définir le contexte et les variables, à tenir en compte afin de renouveler le mandat avec un client annonceur. Évidemment, l'évaluation subjective d'un produit créatif en constitue l'un des éléments. Évidemment cette sous-section vise à ajouter des éléments quant à une perspective de performance et cela au niveau de notre modèle à priori en début de chapitre et notre questionnaire de recherche.

Le petit Larousse (1991) définit ainsi la performance

“ensemble des indicateurs chiffrés caractérisant les résultats obtenus”.

Le lecteur conviendra que l'on peut que très difficilement scinder les hommes de la situation de performance. À cet effet, le petit Larousse (1991) définit la productivité comme

“rapport mesurable entre une quantité produite de biens ou de services et les moyens ou les ressources mis en oeuvre pour y parvenir”.

Évidemment, la parcimonie des ressources et la multiplicité des besoins obligent le gestionnaire à effectuer des choix “intelligents”. Le petit Larousse (1991) définit ainsi l'intelligence

“aptitude à s'adapter à une situation, à choisir en fonction des circonstances”.

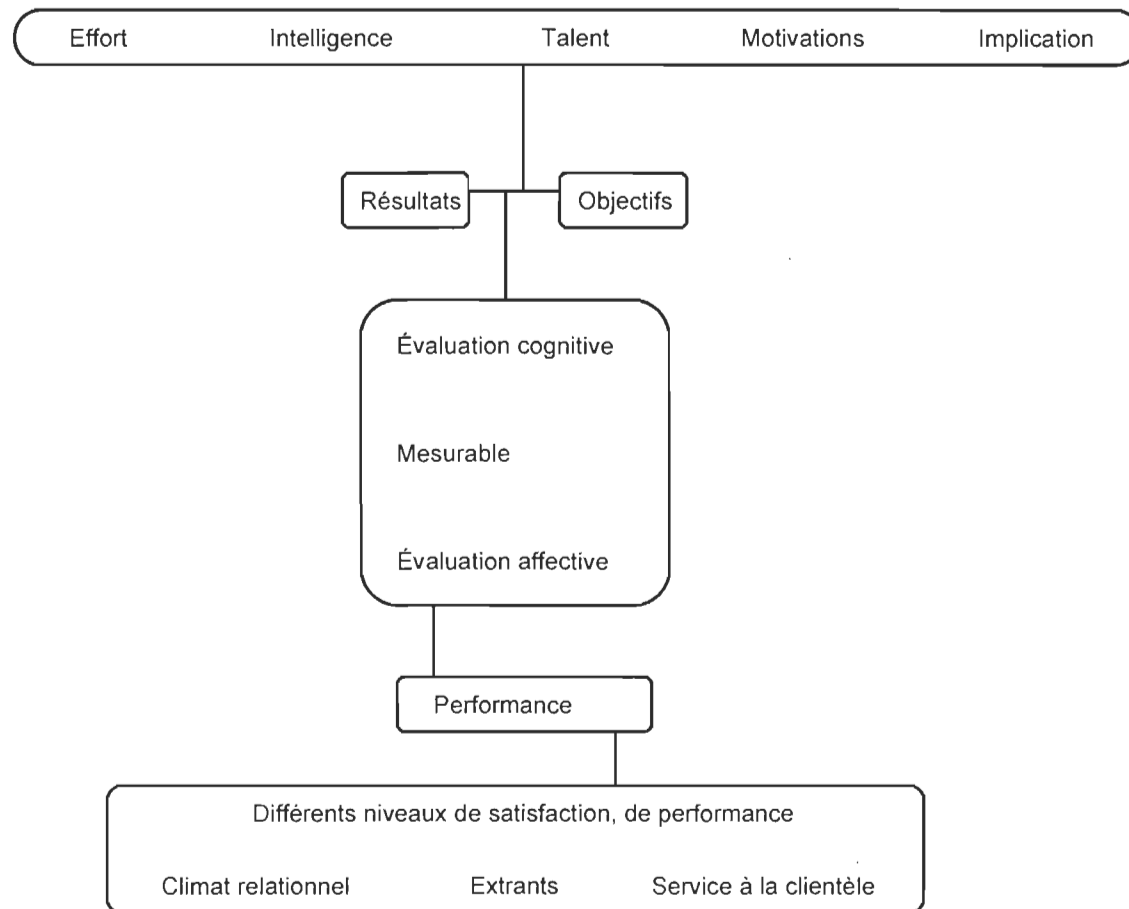
Nous y ajoutons “et à générer un degré optimal de performance”.

La figure 2.2.2-1 met en relation les variables recensées. On peut y apprécier la relative complexité des relations. Ici, le schéma ne fait qu'identifier et mettre en relation les éléments. Le lecteur prendra note que nos illustrations sont un produit de l'esprit beaucoup

plus que la représentation des résultats d'une étude causale. À la figure 2.2.2-1 on y remarque, entre autres choses, que plusieurs éléments sont nécessaires à la production de résultats. L'effort, l'intelligence, le talent, les motivations et, finalement, l'implication, sont aux nombres des éléments qui entraînent des résultats. La troisième séquence fait référence à un processus d'évaluation à plusieurs niveaux. En finale, on retrouve les différents indicateurs de performance. Cette schématisation nous permettra de relativiser les réponses des répondants et d'explorer avec eux leur perception de leur réalité.

Figure : F- 1

Titre : Les éléments de la performance



Afin de resituer la performance dans son contexte, nous allons discuter la nature de l'industrie de service. Chase (1978) explique dans son article que la gestion du service sera différente en fonction de la proximité nécessaire au client. La proximité du client permet d'influencer les recommandations et à l'inverse elle oblige le consultant à prendre du recul et à augmenter son incertitude quant aux recommandations. Une autre limite propre à la proximité du client est la demande en disponibilité des consultants seniors. La troisième, toujours reliée à la proximité du client, est la grande part jouée par les relations interpersonnelles. Quant à la dernière, l'auteur mentionne que la gestion des échéanciers pose plus de problèmes aux clients qui sont très proches de leurs fournisseurs.

Hebert (1991) mentionne que les conséquences reliées à de mauvaises relations sont le plus souvent au détriment des budgets du client. L'auteur indique qu'une relation à long terme est bâtie sur le respect, la confiance réciproque, l'empressement et l'implication. Il mentionne que la performance est fonction du niveau des attentes et des échanges d'information. Reichheld & Sasser (1990) indiquent que l'on ne peut garder captif un client, "en effet!". Ils mentionnent que l'analyse des clients perdus ou sur le point de l'être est un bon indicateur du niveau de performance effectif. L'analyse conjointe post-mortem de la relation indique d'ailleurs les parties du service à la clientèle qui ont fait défaut.

Hogarth & Reder (1987) mentionnent que l'évaluation de la performance est fonction de l'ampleur de la motivation et des éléments cognitifs du gestionnaire. Elle détermine, de plus, la vitesse de la direction de la gestion. Par exemple, si la motivation est élevée, mais que les informations cognitives font défaut, le gestionnaire ira plus rapidement à la mauvaise place et la performance fera évidemment défaut. D'autres éléments seront aussi considérés dans cette évaluation de la performance. Les auteurs indiquent que l'ambiguïté ou l'incertitude dans la décision est partiellement fonction de la prospective et du niveau que nous avons pour les extrants. Les auteurs mentionnent que deux attitudes sont à la base du climat relationnel; ils indiquent que certaines agences sont défensives afin de s'autoprotéger et que les meilleures sont offensives afin de s'assurer la coopération et

éventuellement la synergie et la symbiose. À notre avis, quelques éléments sont passés sous un silence relatif dans la littérature académique et professionnelle. Il s'agit, en autre chose, de l'ambiance générée par les partenaires. Le climat relationnel semble être relié à l'importance du jeu, de l'attente, de l'attitude, de l'enthousiasme et de l'énergie dégagée par les acteurs dans la relation. En un mot, faire de la publicité est un acte plaisant et générateur d'enthousiasme pour les troupes. Son absence semble être le symptôme d'un mal plus profond et sa présence semble favoriser une évaluation plus marquée de la performance. Nous accommoderons le questionnaire dans le but de clarifier ce point.

2.3 Paradoxe entre la croissance et le service à la clientèle

En utilisant une combinaison des diverses sources de la sous-section 1.1.3 nous observons et inférons :

- Que les besoins sont illimités et les ressources non.
- Qu'une grande partie des clients annonceurs recherchent des résultats à court terme.
- Que la proximité du client annonceur requiert des seniors une attention soutenue.
- Qu'il y a ajustement des structures et de la composition des équipes en fonction des ventes de l'agence.
- Qu'il y a des soubresauts économiques et que les grandes agences en sont plus à l'abri puisqu'elles servent une multitude d'annonceurs en provenance de plusieurs industries. Les plus désavantagées sont les structures moyennes à cause de la lourdeur de leur frais fixe, à paraître gros, et la relative faiblesse de la composition de leur portefeuille de client.
- Que la force de travail est généralement plus attirée par les grandes structures, souvent à cause de leur panache et de leur capacité de payer; sinon ils forment leur propre petite agence.

C'est dans une étude réalisée par THE LONG GROUP en 1992, pour le compte de L'Association canadienne des annonceurs, produisant une enquête sur la rémunération des agences. Les préoccupations concernant les honoraires portent essentiellement sur trois points : les honoraires ne récompensent pas **l'efficacité**; ce mode de rémunération peut avoir un impact négatif sur la relation client/agence; une plus grande responsabilité en matière de comptabilité et de contrôle des coûts incombent au client.

"Le client d'un système de rémunération aux honoraires peut être très difficile à contrôler et à prévoir. Le temps non productif peut coûter très cher, surtout lorsque les idées ne marchent pas comme on l'avait espéré".

"Lorsque nos budgets augmenteront, nous reviendrons à la commission. La rémunération aux honoraires a influé sur la relation agence/client, chaque communication téléphonique étant chronométrée". "Le système d'honoraires est très coûteux vs le système de commission traditionnel. Il est moins flexible et semble insatisfaisant tout le monde". "Nous ne sommes pas convaincus que le système de commission fixe soit ce qu'il y a de mieux, mais nous ne sommes pas prêts à tenir la comptabilité du personnel, ce qui serait nécessaire si on optait pour un système d'honoraires".

Les annonceurs qui rémunèrent leurs agences à la commission sont préoccupés par les points suivants : le système de commission est onéreux; l'agence n'est pas incitée à réduire les coûts; la rémunération n'est pas directement liée aux services fournis; des problèmes surviennent en cas de coupure des budgets.

En conclusion, les structures limitées pourraient les mieux s'adapter aux pressions de la clientèle et à la réalité économique des années 1990. Les entrepreneurs, propriétaires des agences de publicité, peuvent être généralement plus tentés par l'acquisition de nouvelles clientèles; ils ont toutefois la responsabilité de satisfaire celles qu'ils possèdent. La pression est maintenant sur le service à la clientèle et le mot d'ordre est la performance.

L'entrepreneur propriétaire est un humain tout comme nous il dispose de vingt-quatre heures dans une journée. Il se doit de solliciter de la nouvelle clientèle, entretenir l'actuelle et finalement s'occuper de la gestion de son entreprise. La mesure de son temps est sienne tout comme l'avenir de son entreprise et des collaborateurs qui la composent et la maintiennent en opération.

2.4. Les philosophies de créations et les implications dans la relation

Quoique très peu concluante, la littérature académique et professionnelle est fascinante sur le domaine de la création. Plusieurs perspectives d'analyse s'offrent à nous. Dans le cadre de ce mémoire, nous pourrions analyser l'acte créateur, la pensée créatrice, les traits psycho-sociologiques des créateurs, la position et le pouvoir des créateurs dans la structure des agences, le continuum entre la résolution de problème et la création artistique en publicité, les techniques de création propres à la publicité, les fondements créateurs des commerciaux électroniques. Notre décision est d'investiguer plus à l'avant sur les philosophies de création et sur les implications dans la relation. Ce choix est motivé par notre trame stratégique. Notre choix s'explique ainsi : premièrement une philosophie selon Le petit Larousse (1991) est "conception de la création fondée sur un ensemble de principe"; deuxièmement, on a vu des créations et des concepts sans stratégie gagner la faveur des annonceurs, mais jamais l'inverse; troisièmement, on peut présumer de l'importance de ce critère de performance chez l'annonceur.

M.L.Ross Love est le vice-président publicité mondial du plus grand annonceur privé, Proctor & Gamble. Lors d'une allocution à l'A.C.A, en novembre 1991, il rappelait l'auditoire dans le droit chemin ainsi :

Lorsque vous coupez les prix, lorsque vous inondez le pays de coupons-rabais, vous créez une nouvelle sorte de fidélité : la fidélité aux bonnes affaires et non à la marque. Comment pouvez-vous vous attendre à ce que les consommateurs soient fidèles envers votre marque si votre publicité ne leur donne pas de matière à fidélité? Chaque dollar dépensé dans les offres avantageuses, chaque dollar affecté à des promotions est un dollar qui dévalue votre marque. Et ce n'est pas une dévaluation temporaire. Une fois que vous avez mis le doigt dans l'engrenage de la réduction des prix, il est très difficile de s'arrêter. Les consommateurs en prennent l'habitude. Les commerçants en prennent l'habitude à un tel point qu'ils se sentent trompés si le prix n'est pas réduit. C'est alors que le prix, qui est le critère de mesure des marchandises négociables, prend le pas sur la cote qui est le critère de mesure de la marque.

M. Jacques Blouin, président de B.C.D.T., répondait ainsi aux questions de la revue Info-Presse en 1992 sur la création de sa nouvelle entreprise. “Que la structure n'étouffe pas le souffle créatif. Une agence performante doit devancer légèrement les attentes du marché”. Dans la même année, M. Alexandre Sakiz, président de Prisme Communications, soulignait : “Si nous avons pu nous développer littéralement en dépit de la création, il y a bien une raison : toute la philosophie de Prisme repose sur la stratégie. Il faut dire que le contexte économique est devenu propice, à tort ou à raison, à un positionnement comme le nôtre”. Léon Berger (1992) est vice-président exécutif de Young & Rubicam et aussi directeur de la création internationale pour Kodak, Colgate-Palmolive, Johnson & Johnson et Baush & Lomb. Ce dernier soulignait que “ce sont nos clients qui demandaient que notre organisation appointe un créateur à la position de directeur de compte”.

Enfin, M. Bruno Boutot, rédacteur en chef de la revue Info-Presse, écrivait en 1992 sur un reportage évoquant la campagne mondiale de Benetton: “Si les images de Benetton nous choquent, qu'est-ce qui nous choque le plus? Que Benetton nous montre ces images? Ou que de telles images fassent partie de la réalité?” La bonne création doit déranger. Aucune agence n'a le choix si elle veut croître, si elle veut garder ses clients, si elle veut garder son personnel.

Ghyslaine Fallu, présidente de Tam Tam Info-Presse 1989:

Les petites agences de création opposent aux grosses une plus grande proximité du client bien que leurs cadres cumulent simultanément plusieurs fonctions. La vraie réponse est le rapport du nombre d'heures qu'un créatif à temps plein peut passer à chacun de ses clients. Quant aux raisons qui motivent les créatifs à partir en affaires, la bourse parle d'elle-même. Les créatifs ont la responsabilité de servir la communication. Il ne faut pas faire n'importe quoi pour épater la galerie, c'est-à-dire les confrères. On accorde trop d'importance aux prix qui sont censés récompenser la bonne création en oubliant souvent l'efficacité des messages. À long terme, ça risque de

défavoriser les créatifs parce que trop d'annonceurs auront des expériences négatives et ne voudront plus leur faire confiance.

Quant à Yves Gougoux, président de BCP Stratégie Créativité, il écrivait dans Info-Presse 1990 que :

La globalisation de l'économie va influencer la publicité en augmentant la concurrence, en favorisant les gros budgets, en centralisant la compétence et en décentralisant l'incompétence. Pour l'instant, très peu de produits ont une stratégie mondiale. Mais les produits se ressemblent de plus en plus et les attitudes des consommateurs aussi. Demain, si une grande entreprise veut se donner une politique de communication pour l'ensemble du globe, elle va s'adresser à New-York, à Londres ou à Paris, sûrement pas à Montréal ou à Toronto. On ne tardera pas à perdre nos compétences parce que les grands cerveaux vont fuir. On a bâti l'industrie québécoise de la publicité sur l'argument des différences culturelles. On risque maintenant de la voir disparaître parce que l'argument ne tiendra plus.

En 1990 Jean-Jacques Stréliski, était vice-président à la création de Cossette Communication-Marketing il écrivait dans Info-Presse en 1990 que :

Finalement, "il faut qu'une agence arrive à balancer création et stratégie. La publicité est avant tout un art : l'art de communiquer, l'art du langage, l'art de la forme, l'art des sens, l'art des images, l'art des symboles. L'art de parler aux gens pour les attirer, les séduire, les convaincre. Un art quelquefois magique, un art souvent insaisissable, l'art de l'imaginaire. Non pas l'art de vendre un produit, mais l'art de faire acheter un produit. La publicité doit jouer, faire rire, émouvoir, faire rêver. Chaque pub doit être une aventure pour le consommateur".

Nous avons pu apprécier les avantages évoqués par les porte-parole des différentes tailles d'agences sur l'orientation création de leur entreprise. Certains ont évoqué, de façon plus générale, les orientations que l'industrie de la publicité devraient suivre. Le lecteur notera que les auteurs précités relient la taille de l'organisation à la qualité et la pertinence des stratégies de création et évoquent la relation de la stratégie et les philosophies de

création. Notre analyse de la littérature nous révèle donc que le milieu publicitaire semble s'accorder non pas sur une façon de faire et de penser, mais plus sur des principes généralement reconnus dans le monde académique ou dans le milieu de la gestion des affaires. Le consensus se situe ailleurs que sur les philosophies de création; il se situe sur les principes de management et de marketing et de communication.

Afin de mieux baliser les différentes philosophies de création, nous avons sélectionné six auteurs qui nous livrent leurs opinions sur un continuum où l'on retrouve, à une extrémité, la création publicitaire "libre" et à l'autre la création publicitaire "appuyée". Le lecteur notera qu'il s'agit ici des extrémités et que nous supposons que les agences se situent sur ce continuum. Cette étude et nos observations de cette industrie n'en positionnent aucune ni à une extrémité ou à l'autre.

1. Kapferer (1986) établit les chemins de la persuasion en indiquant le mode d'influence des médias et de la publicité sur les comportements des consommateurs. Ce chemin constitue, pour les agences, des étapes repères où elles peuvent établir la position actuelle et à devenir du produit ou de la marque.
2. Joanis (1984 & 1986) suggère plusieurs diagrammes quant au processus de conception publicitaire. On s'y déplace grâce à un arbre de sélection et selon des critères "esthétiques" tels le rythme, le rêve et le rire. L'auteur guide le créateur et le stratège dans son processus du "Z" créatif. Les gestionnaires des agences qui utilisent cette dynamique le font dans une orientation stratégique.
3. Cathelat & Ebguay (1988) sont les "neurochirurgiens" de la publicité appuyée. Ces derniers puisent, grâce à la théorie des appariements, les sociostyles et les styles de vie. Ils génèrent ainsi des cartes perceptuelles quant aux diverses attitudes des consommateurs pour un domaine d'étude précis. Leurs nombreuses expériences pratiques avec la grande association d'agences de publicité Eurocom leur permettent de relier les styles de vie aux produits de leurs nombreux clients à une soixantaine de styles

créatifs très bien définis. La grande rigueur de leur recherche est jointe à une dissection des attitudes et des comportements des consommateurs. Il est difficile de réfuter leur “logique” le tout étant appuyé d’un échantillon important et renouvelé régulièrement.

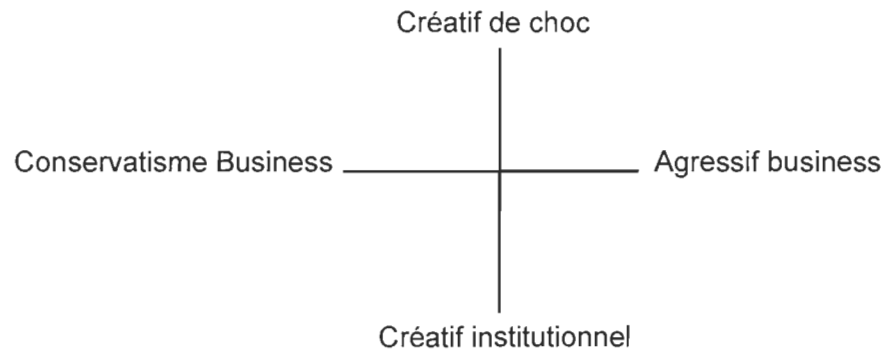
4. Dru (1984) est un classique du saut créatif, à ne pas confondre. “Quand une idée est forte, elle parle à tout le monde” résume bien la substance de l’auteur. Il parle entre autres choses de la débanalisation des produits, d’éviter l’imitation, sorte de suicide commercial, de sélectionner la caractéristique, la bonne qui sera l’appui de l’idée, d’établir et de chérir la marque, d’emphaser la personnalité de la marque et de définir clairement la stratégie afin que le créatif l’utilise comme tremplin afin de faire le saut de la stratégie vers une idée originale. Dru suggère de briser les règles préétablies, de provoquer un déclic afin de “frapper” le consommateur en se distinguant des concurrents.
5. Séguéla (depuis 1960 à 1990). Les sept volumes et les nombreux reportages font probablement de Séguéla le plus médiatisé des créateurs et président de grandes agences européennes. Pour Séguéla “c’est gai, la pub”. Son dernier volume traduit bien son credo: “Le produit est une marque, la marque a une personnalité et la personnalité est une star”. Sa relation d’amour avec la pub il la met au service des marques. Son star système s’inspire désormais des trois “S” : Substance, Simplicité et Spectacle. Pour l’auteur, la création se réalise dans la générosité et la gaieté. Son dernier volume analyse les publicités en tranches des dix ans comme si les décennies nous apportaient, telle la mode, des nouvelles couleurs et des nouveaux tissus ¹.

Finalement, au printemps 1993, Cossette se met à nu dans Info-Presse. Dévoré des yeux, ce premier publi-reportage établit les philosophies d’affaires et de création de

¹ Sociaux

Cossette. Être bon premier comporte ses avantages et l'insécurité des premières années étant loin derrière les secrets des uns deviennent matière à rédaction et à diffusion pour Cossette. Somme de tous les principes de management et de gestion d'une agence, ce premier profil pour Info-Presse, établit bien haut la hauteur de la barrière pour les concurrents. Les six "S" de Cossette sont : Stratégique, Surprenant, Séduisant, Simple, Signé et Soigné. S'il ne "s'agit pas ici d'un carcan dans lequel s'enferment les créatifs, mais de principes directeurs dont tout le monde a saisi l'importance et qui s'avère précieux", leur bouillon de culture et d'idée amène du sang neuf au domaine des communications et tente de rendre hypersensible les consommateurs à la marque annoncée. S'il faut raconter une histoire, qui fait rire et qui émeut, Cossette accorde autant d'importance au climat interne et à la formation de ses ressources humaines. La liberté de penser et d'être bien écouté et pris en compte et constitue l'une des fondations de l'entreprise. Cette fondation enlène les philosophies de créations et sublime le produit créatif du client. Cet esprit de dépassement, qui stimule toute l'équipe, est un sérieux challenge tant à l'interne que pour tout le milieu publicitaire et les annonceurs. Le produit créatif est donc à l'image d'un iceberg renversé, la plus grosse partie est apparente (le produit créatif) et ce dernier s'appuie sur une pointe très précise qui est le marché cible et les comportements des consommateurs. Maintenant que nous avons clarifié l'un des plus importants critères d'adjudication et de maintien d'un client annonceur comme étant la créativité appuyée et que nous avons soulevé et clarifié les principales philosophies de création, il nous revient de transposer dans un schéma les propos des auteurs et cela afin de mieux guider notre questionnaire. Considérant l'importance de cette variable dans le processus de décision de l'annonceur, le questionnaire devra porter une attention certaine à cette dernière variable.

L'adéquation et le dosage entre la philosophie de création et la philosophie de gestion



2.5 Processus de négociation, vente et service à la clientèle

Le service-conseil ou service à la clientèle joue un rôle de trait d'union entre les différents services de l'agence et son client. Rabinowicz (1993) de l'agence Cossette Communication, interviewé dans Info-Presse, nous rappelle ainsi que le service à la clientèle est là pour :

offrir quotidiennement une vision extérieure qui aide le client à faire un saut créatif entre sa perspective et celle du consommateur; il est le catalyseur de tout ce que fait le groupe; les gens du service-conseil ne sont pas des preneurs de commande. Ils sont là pour réfléchir, pour réinterpréter les informations fournies par le client afin d'aller au-delà de la commande. Les grandes campagnes arrivent quand on a eu le temps de bâtir une relation.

Afin de remplir ce rôle, les consultants de l'agence auront à négocier et à vendre leurs idées et celles des autres et cela tant à l'interne qu'à l'externe. Cette sous-section s'intéresse à cette dynamique qui fait partie intégrante de la relation commerciale. La trame de la relation commerciale et le questionnaire auront à explorer cette importante mécanique de la communication et ce préambule à l'achat.

Brisoux & Darmon & Laroche (1984, 1986, 1987) nous rappellent la complexité des relations qui existent entre les besoins et les motivations de différents ordres. Les auteurs soulignent, entre autres choses, que la combinaison des attitudes, des besoins et des motivations vont se joindre aux trois autres "P" du produit ou du service afin de constituer ce qui sera perçu comme une alternative à ajouter ou non à l'ensemble évoqué de l'acheteur potentiel. Ce processus préliminaire à une décision d'achat est fortement influencé par le processus de vente.

L'art de bien négocier suppose que les participants sont face à face. Ce contact visuel, quasiment physique, distingue les situations de négociation et de vente personnalisée des communications publicitaires grand public. Les relations quasi journalières de l'agence

et de son client nous rappellent que le niveau et la profondeur de la négociation s'éloignent des simples techniques de vente et de démarchage commercial. Karrass (1984) & Missenard (1987) & Gagnon (1987) & Lebel (1984) s'entendent sur l'importance du climat relationnel généré par la confrontation et un remu ménage positif entre les partenaires. Le deuxième consensus porte sur l'importance de la perception de gains et pertes telle que les partenaires peuvent les envisager en cours de mandat. Ils mentionnent que la négociation est plus facile si l'un des partenaires, souvent le client, a l'impression qu'il a fait des gains et que l'agence a fait des concessions, donc des pertes. Le troisième consensus se situe au niveau de la planification et de la flexibilité nécessaires à l'utilisation des stratégies, des tactiques et des techniques de mise en situation qui supportent la mise à l'enjeu des gains et des pertes à encourir. Cette notion d'otage mutuel a déjà été soulevée dans une sous-section précédente. Les auteurs y ajoutent, avec insistance, l'importance du jeu et des rites qui sont contenus dans le processus de négociation. L'ensemble des auteurs soulignent que le processus passe par une série de phases : nous avons retenu celles de Lebel (1984), le contact mondain, la reconnaissance des points en commun, le consensus quant au sens du chemin à parcourir ensemble, la précision d'objectifs à atteindre, les supports du dialogue aux opinions, informations et idées, la méthode, les règles de jeu du dialogue et, finalement, l'optimisation des extrants, des points de vue qui les opposent ou des objectifs à atteindre. Avant même de parler des techniques et des étapes propres à la vente personnalisée, Hogarth & Reder (1987) mentionnent que les gens ne peuvent calculer rationnellement toutes les alternatives et les informations dont ils disposent rendant d'autant plus difficile leur choix. Selon les auteurs, une grande partie de la décision tient compte des différentes formes de risques qui sont :

- 1-Financier i.e. de ne pas avoir de gros compte
- 2-Social i.e. prestige personnel ou d'entreprise
- 3-Fonctionnel i.e. de ne pas bien faire la tâche et d'être jugé ainsi
- 4-Psychologique i.e. en regard de l'adéquation ou de la symbiose possible.

Beltramini & Pitta (1991) soulignent toute l'importance de connaître et de comprendre le domaine d'affaires du client afin d'adapter les communications à la clientèle de l'annonceur et avant tout de la faire accepter du client. Une autre constatation des auteurs est à l'effet que les agences prennent pour acquis la forte cohésion et le partage des valeurs managériales par les gestionnaires, ce qui n'est pas nécessairement le cas. Ils mentionnent que la situation reflète plus une concurrence interne et des mécanismes sophistiqués de défense contre le changement. Une autre importante conclusion concerne les actions de l'agence pour l'annonceur. À cet effet, les auteurs soulignent que les agences peuvent faire deux niveaux d'actions pour son client soit de l'exécution et de la planification.

Finalement, les auteurs Beltramini & Pitta (1991) identifient cinq rôles importants chez l'annonceur soient :

- | | |
|------------------|---|
| 1. Acheteur : | i.e. autorité d'embaucher l'agence |
| 2. Influenceur : | i.e. en polarisant la sélection et l'évaluation de l'agence |
| 3. Décideur : | i.e. à titre de celui qui décide du choix de l'alternative finale |
| 4. Gatekeeper : | i.e. en filtrant l'information |
| 5. Utilisateur : | i.e. l'annonceur a ultimement la responsabilité et l'autorité. |

Demby (1989) a exploré les positionnements possibles des agences et les différentes interactions qu'elles peuvent avoir sur le processus de vente de l'agence et de décision chez l'annonceur. Les différentes positions de l'agence sont aux nombres de six :

1. à titre de vedette,
2. en regard du portefeuille de client actuel,
3. en fonction de l'expérience et de l'historique, chez l'un ou chez l'autre,
4. en regard des philosophies de création, ou d'un service prônant la communication dite intégrée et,
5. finalement, dans un cas de spécialisation fonctionnelle.

L'auteur mentionne toute l'importance qu'il est nécessaire d'accorder à l'ensemble évoqué chez l'annonceur. Il identifie six éléments qui influencent cet ensemble chez l'annonceur. Il s'agit de :

1. la perception
2. de son attitude financière,
3. de son degré d'attractabilité quant aux ressources externes et cela humaines et financières, des produits récents offerts à d'autres clients,
4. des vraies raisons qui ont motivé les clients actuels de l'agence,
5. des vraies raisons évoquées pour rompre les anciennes relations et de la perception du milieu.

Les précédents auteurs viennent donc de nous proposer une série de moyens et de conditions très claires quant au contexte d'étude et des responsabilités dévoluent par la position des partenaires dans la relation.

2.6 Limites et paramètres de la capacité humaine de décision

Cette sous-section s'intéresse au processus de décision chez le gestionnaire. Afin de faciliter notre synthèse et la lecture, nous avons regroupé les éléments et les paramètres des prochaines sections en fonction de leur degré d'abstraction et de visibilité. Notre cible de clarification c'est ici la "boîte noire". Cette "boîte noire" fait référence à notre cerveau et plus spécifiquement à ce que l'on suppose qui s'y passe lorsque le gestionnaire est soumis à des informations et confronté à des alternatives quant à la décision qu'il a à prendre. Considérant la profondeur de cette recherche, nous nous sommes restreints aux auteurs classiques sur le sujet. En parcourant leurs travaux, nous avons recherché les éléments qui éclairaient le mieux notre domaine et notre perspective de recherche. Nous avons donc limité notre intérêt aux grands thèmes et aux paramètres que nous retrouvons dans notre questionnaire et dans le modèle que nous retrouverons à la fin de ce chapitre. L'objectif du chapitre sera donc de clarifier le processus de décision, afin de valider et expliquer les écarts quant aux réponses à notre questionnaire.

Bell & Raiffa & Tversky (1988-1989) ont analysé les comportements de gestionnaires seniors quant à l'utilisation de l'intuition dans leur processus de décision. Ils ont identifié des conditions qui entraînent et qui justifient l'importance que beaucoup d'entre eux confèrent à l'intuition. Cette dernière faisant partie intégrante d'une philosophie de communication inédite et parfois provocante, d'où l'importance de cette analyse. Les résultats de leurs recherches s'expriment ainsi quant aux bénéfices rencontrés par les prôneurs et les utilisateurs de l'intuition :

- cela permet d'identifier la présence d'un problème,
- suppose qu'ils procèdent plus rapidement dans une procédure,
- permet d'isoler et de relier les informations disparates,
- sert de "check list" et cela devient une approche rationnelle à leurs yeux,
- raccourcit le temps vis-à-vis une analyse en profondeur et finalement,
- cela afin d'avancer plus rapidement vers une solution qu'ils considèrent plus pratique.

Les mêmes auteurs nous introduisent maintenant à ce qu'ils appellent la rationalité limitée. Cette tendance à simplifier le problème s'exprime de plusieurs façons; on parle d'un processus séquentiel, de règles de recherche simplifiée, d'une recherche a posteriori, du degré de laxisme acceptable par l'entreprise, d'incrémentalisme, d'une procédure axée sur l'essai/ erreur, d'un exercice systématique qui écarte les inconnus, qui sécurise le gestionnaire et le preneur de décision. Il existe une :

- Rationalité contextuelle et des coûts d'attention qui sont nécessaires aux participants pour y opérer adéquatement.
- Rationalité d'adaptation et des coûts pour s'y conformer.
- Rationalité culturelle et des coûts pour l'entretenir.
- Rationalité sélective et des conséquences sur les plus faibles, entraînant des coûts de remplacement.
- Rationalité de processus et la prépondérance de choix en fonction de la nature humaine. Au plus simple et au plus court.
- Rationalité à posteriori où l'on explique et on justifie à peu près toute décision, tout raisonnement.

Nous constatons donc que les limites intrinsèques et les tendances naturelles du gestionnaire sont donc sensibles à son environnement. Que celui-ci est tributaire de sa rationalité limitée en même temps qu'il en paie le prix.

Hogarth & Reder (1987) ont suggéré des facteurs qui modifient le poids relatif des différents paramètres naturels quant aux différentes conséquences énoncées plus haut. Les "tampons" mentionnés sont le nombre d'années en fonction du domaine d'expérience, l'historique de l'entreprise et de l'individu qui suggèrent d'éviter certains comportements à des individus qui n'ont pas l'expérience et cela malgré qu'ils possèdent ou non la permission officielle de le faire. Nous aurons donc dans l'interprétation de nos résultats à considérer de nombreux filtres quant aux comportements considérés. La conjoncture d'une décision devient donc aussi importante que la décision elle-même, d'où la difficulté d'expliquer à

posteriori des prises de positions, des actions sans pour cela refaire la petite histoire de la réalité propre à chaque environnement de décision.

Quant aux auteurs Bell & Raiffa & Tversky (1988-1989), ils soulignent que les gestionnaires tolèrent l'ambiguïté, qu'ils la perçoivent et comprennent l'importance de la nouveauté pour l'organisation, qu'ils interviennent dans la programmation du degré de rationalité dans l'organisation, qu'ils disposent d'une période d'incubation qui agit comme tampon avant la décision finale.

Il nous rappellent que selon la théorie prescriptive, que les goûts ne sont pas absolus puisque l'on construit nos préférences avec l'expérience, nous sommes donc;

- pertinents puisque l'on choisit stratégiquement;
- stables puisque l'on compare;
- consistants puisque nos actions et nos préférences sont partiellement liées;
- précis puisque nous changeons lors de notre évolution.

Nous constatons avec les dernières clarifications que plusieurs variables endogènes stimulent et agissent comme régulateurs du degré tolérable d'ambiguïté. À savoir que cette dernière est même souhaitable.

De retour à la théorie économique qui nous rappelle que c'est l'optimisation statique (i.e. non dynamique), dans des conditions de certitude (i.e. toutes choses étant égales par ailleurs), qui sert à ce jour comme l'une des plus importantes prémisses stratégiques. Nous sommes donc de retour à la case départ, où nous pouvons dorénavant souligner que dans une décision il y a un choix , il y a conflit, qui sont solutionnés lorsque l'on arrive à une

éclaircie que l'on traduit comme une décision ou une absence de décision (statut quo, en fait C'est une décision de ne rien faire !).

Quant à l'intuition, Agor (1989) la clarifie comme une variable en indiquant que les gestionnaires utilisent l'intuition lorsqu'il y a un haut niveau d'incertitude, qu'il y a peu ou aucun précédents, qu'il y a peu ou aucun faits vérifiables, qu'il y a plusieurs alternatives, toutes supportées par des faits. Il relève aussi quatre niveaux où s'exerce l'intuition : les sensations par le corps, les émotions, l'abstraction sur le plan mental, la conscience sur le plan spirituel. À la lecture, on peut conclure qu'il y a deux continuums parallèles : l'analyse et l'intuition qui à eux deux entraînent la décision. Mais avant même de conclure, nous soulignons que sous-groupes sociaux imprègnent les croyances qui entraînent la perception qui elle détermine des choix subjectifs sur les alternatives, qui elles sont encadrées par le promoteur. Si rien n'est simple à la lecture de la dernière phrase, l'auteur indique en aidant rien que plus le niveau hiérarchique est élevé plus l'intuition et la rationalité sont entremêlées.

Le risque constitue un autre sujet de recherche de Hogarth & Reder (1987). Ils mentionnent que les gestionnaires ont généralement un degré variable d'aversion au risque. Le fait de perdre des revenus à "essayer" représente un frein au changement et une confirmation du caractère d'ambiguïté face à l'incertitude. Pour nos auteurs, confirmés par les travaux de Mintzberg (1973,1980,1984) Le manager au quotidien, les gestionnaires seniors travaillent sur deux plans : sur des processus efficaces pour l'organisation et sur les grandes préoccupations du moment. Toujours de Hogarth & Reder (1987), plus gros est l'objectif plus cela entraîne du gestionnaire une plus grande propension au risque. Par extension, plus grand est le risque moins les choix sont rationnels. Les auteurs conviennent toutefois que dans la "vraie" vie, les probabilités sont ambiguës, qu'il y a dépendance entre la probabilité et l'utilité, qu'il y a un contexte et souvent un encadrement des alternatives par les gestionnaires seniors, l'environnement ou l'entreprise, qu'il existe une illusion quant au

contrôle que les différents niveaux de gestionnaires exercent sur les résultats de leurs décisions, que de nombreuses superstitions et stéréotypes sont maintenus bien vivants dans les organisations face à l'exercice et aux conséquences pour l'individu et l'organisation d'une décision.

C'est bien connu, "il existe une quantité phénoménale de données sur le marché, mais très peu d'informations décisionnelles". Pour faire du "sens" dans son processus, le gestionnaire devra exercer plusieurs actions; nous en clarifions deux supplémentaires : le discernement et la discrimination. Le petit Larousse (1991) définit le verbe discerner ainsi "faculté de juger et d'apprécier avec justesse; un sens critique i.e. proche des comportements cognitifs" et la discrimination ainsi "action d'isoler et de traiter différemment certains individus par rapport aux autres i.e. proche des comportements heuristiques". Nous avons fait ressortir de la dissertation de doctorat de Chase (1992), sur le domaine des relations d'affaires en milieu publicitaire, certaines des conclusions qui éclairent les relations entre les variables énoncées précédemment. On y relèvent :

- Que l'auteur confirme les précédents travaux de Johnston (1979) qui indiquent que les philosophies managériales constituent la base de toutes les décisions et cela bien plus que les circonstances ou les tendances des décideurs.
- La mention d'une relation positive entre le temps consacré à évaluer les besoins de l'annonceur et ses critères de satisfaction et la longueur de la relation.
- Que plus le risque perçu est grand, plus grande sera l'attention portée aux détails. Ce qui suppose plus d'étapes et une séquence plus étendue quant au processus total de décision. L'agence a donc tout intérêt à diminuer la perception du risque ou à augmenter le degré d'occurrence de l'adéquation résultats et objectifs.
- Une autre relation positive existe entre le temps nécessaire à une décision et le nombre d'intervenants, soit latéraux ou verticaux.

- Une autre hypothèse confirmée dans sa recherche indique que plus grand sera le risque perçu, plus nombreux seront les intervenants latéraux.
- Que la nouveauté dans le processus d'achat ou d'acceptation relève le niveau perçu de risque et cela en augmentant l'ambiguïté face à ce même processus. Les partenaires ont donc tout intérêt à clarifier tout nouveau processus avant son implantation.

2.7 Loyauté, fidélité et dépendance dans la relation commerciale

Le petit Larousse (1991) définit ainsi les termes suivants :

- Loyal : “qui obéit aux lois de l'honneur, de la droiture”
- Honneur : “mettre en jeu à ses propres yeux sa dignité, sa réputation; digne de confiance, estimable”
- Fidélité : “constant dans ses relations; à qui on peut se fier”
- Dépendance : “être subordonné, état de soumission partielle; en attente de quelque chose d'indispensable”
- Captif : “marché qui par nature est réservé en exclusivité à des concurrents en très petit nombre”

À la question “ comment ça va?”, nous répondons systématiquement “bien, merci”. Toutefois, nous sommes tous conscients que la “vraie” réponse est bien plus subtile. Le tableau **2.2.8-1** présente une évaluation du climat de travail en regard des statuts évoqués. Nos nombreuses conversations avec des gestionnaires suggèrent que la loyauté pourrait être reliée au domaine des affaires et que la fidélité s'adresse plus aux questions relatives à l'affectivité. Les mêmes entrevues confirment que la captivité est perçue comme un état de dépendance professionnelle non désirable. Les gestionnaires se réfèrent à cette définition de la captivité lorsque il n'y a pas d'alternative en vue autre que celle à laquelle ils souscrivent actuellement. Évidemment, cela ne nous empêche pas de rechercher une typologie tenant compte du sens profond du mot. Sans plus d'élaboration, nous proposons que les différents statuts sont perçus comme non intrinsèquement homogènes et non mutuellement exclusifs. Le tableau sera donc considéré comme un point de départ à une analyse plus sérieuse quant au climat de travail actuellement en place entre les partenaires actuels. La faiblesse de la littérature et nos réflexions constituent une piste de recherche intéressante à de futures recherches, sans plus. Un climat relationnel ne se mesure pas comme la température. L'utilisation d'indicateurs au niveaux des attitudes et des comportements en communication interpersonnelle nous laissent une empreinte bien faible

de la qualité de la poignée de main que l'annonceur et l'agence pratiquent. L'une des prémisses en publicité est à l'effet que toutes idées publicitaires se détachent lorsqu'elles rallient tous les publics. Nos discussions nous portent plutôt à croire que cette dernière rallie certains socio-styles. Lorsqu'un annonceur fait des affaires avec une agence, il prend généralement pour acquis qu'il rejoindra plus vite ses objectifs stratégiques et marketing avec cette dernière, plutôt qu'avec ses services internes.

Tableau : T-12

Titre : Climat de travail

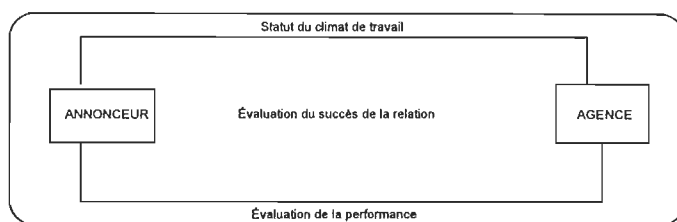
Statut		Évaluation probable		Horizon probable de la relation	
	Heureux	Malheureux	Heureux	Malheureux	
Loyal	Synergie	Concurrentiel, neutre	Continuité	Rupture et incertitude	
Fidèle	Symbiose, synergie	Neutre	Continuité	Incertitude	
Dépendance	Neutre, soumission	Soumission	Continuité et incertitude	Incertitude et rupture	
Captif	Neutre, concurrentiel	Soumission ou rébellion	Continuité	Incertitude	

2.8 Les conséquences des philosophies d'affaires respectives; conflit, déséquilibre, inclinaison, recherche d'identité ou amateurisme, adolescence, compromis, mixte, synergie et symbiose. La trame de la relation d'affaire et les principaux éléments conduisant à divers degrés d'entente.

Dans son ouvrage, l'entreprise face à ses valeurs, Hampden-Turner (1990) souligne les paradigmes des contraires qui s'exercent maintenant sur l'environnement managérial. Les temps changent et les entreprises aussi. Nous constatons de profonds changements qui se sont et qui s'opèrent encore actuellement dans le "monde" des affaires. Les conditions changent, les partenaires et les règles doivent s'adapter. Il est généralement accepté que le milieu des affaires a vécu à l'époque d'une orientation de production dans les années 1940 et qu'il vit maintenant celle de l'orientation de marché à l'ère des communications. Nos lectures nous invitent à croire dans la nécessité d'une époque de symbiose avec le ou les partenaires. Cette symbiose implique que les partenaires, quoique différents, en viennent à être d'accord sur une ou plusieurs fonctions ou valeurs complémentaires et indispensables aux deux partenaires. Le lecteur a pu constater dans ce chapitre que de solliciter, intéresser, signer et conserver un client est un processus important et complexe à gérer. Dans le monde des affaires, il est commun de dire "que le meilleur gagne!", rien de plus vrai si l'on prend en compte tous les éléments discutés dans ce chapitre.

Dans ce chapitre, nous avons revu les principales variables et les paramètres qui sont considérés comme les plus importants à la gestion d'une bonne relation d'affaires. Il reste maintenant à modéliser les relations et la trame de la relation qui se dégage en fin de ce chapitre.

Le schéma suivant représente la trame simplifiée de la relation. Tel que discuté, précédemment, on y retrouve les trois grandes zones discutées en cours de chapitre : l'évaluation de la performance, le statut du climat de travail et l'évaluation du succès de la relation.



Un vieil adage souligne que “l'on a les partenaires que l'on mérite!”. Ce retour choc au “nombril humide” des gestionnaires en mal de conquête facile et de “one night stand” nous rappelle qu'il y a un prix à payer au mariage “réussi” et au bonheur “parfait”. La prochaine figure relève les conséquences probables des philosophies d'affaires quant à la présence ou à l'absence des mécanismes et des valeurs nécessaires. Cette adaptation bonifiée et personnelle des travaux de Hampden-Turner (1990) souligne les états possibles d'une relation d'affaires “qui est soit bien ou mal enlignée”. L'apport visé par cette prochaine figure est d'être une synthèse visuelle des états de relations rapportés par la littérature ou vécus dans notre pratique. Nous inférons dans cette figure, entre autres choses, qu'un partage inconsistant des valeurs d'affaires entraîne des inclinaisons néfastes dans la relation, des conflits internes et externes et un ou des déséquilibres dans les gains quantifiables ou non par les partenaires respectifs. Quant au partage des valeurs et des philosophies managériales, il devrait générer un niveau quelconque et cela en fonction de la profondeur même et de la pertinence des philosophies partagées.

Si s'engager est une question de confiance en relation affective à long terme, cela n'en demeure pas moins vrai en relation d'affaires. En relation d'affaires, on suppose que l'on passe par des étapes similaires. À l'image des échanges préliminaires et des vérifications des valeurs partagées, le couple se demande si, à tout le moins, leurs valeurs et les objectifs commerciaux respectives sont semblables ou à tout le moins si elles sont conciliables. La figure F-2 est une représentation personnelle qui reste à être vérifiée. Dans cette recherche, les grands indicateurs et les combinaisons possibles sur la “qualité de la relation” seront adressés aux répondants. Avant tout, clarifions les termes proposés ainsi :

l'amateurisme qui est la conséquence d'une absence de valeur, la recherche d'identité qui est cette étape primordiale à la connaissance de soi, l'adolescence qui est cette époque remplie de grands rêves et de grandes déceptions, le compromis qui reste le prix de la faiblesse “des visages sauvés”, le mixte qui représente un gâteau industriel dont le goût est généralement prévisible, **la synergie**, produit optimal, somme des parties supérieures à leur somme pris individuellement et, finalement, la **sybiose** qui est cette période de sagesse exercée dans la complémentarité et qui génère la richesse dans l'expérience satisfaisante commune. Il serait intéressant, dans une autre recherche, d'identifier les climats relationnels et d'y relier les variables de performance et cela en regard du processus de décision chez le client annonceur.

Figure : F-2

Titre : Les conséquences des philosophies d'affaires :
conflit, déséquilibre, inclinaison, recherche d'identité, amateurisme, adolescence, compromis, mixte,
synergie et finalement symbiose.

10	Inclinaison		Conflits							Symbiose
9									Synergie	
8	Déséquilibre									
7							Mixte			
6										
5 Valeurs B					Compromis					
4										
3			Adolescence							
2							Conflits			Déséquilibre
1	Recherche d'identité							Inclinaison		
0 Amateurisme	1	2	3	4	5 Valeurs A	6	7	8	9	10

Le cadre théorique suivant n'a de valeur pour nous en autant qu'il définit et qu'il balise l'espace qui nous sépare de l'inconnu et du merveilleux. Tel que mentionné précédemment, le modèle a priori portant sur la trame de la relation commerciale entre l'annonceur et son agence est le produit des lectures et des entrevues avec les experts du milieu. La figure suivante a pour objet, dans un premier temps, de faciliter la rédaction du questionnaire. En effet, l'exercice de modélisation qui supporte ce modèle suppose que nous avons effectué des choix quant aux variables en place et les liens qui les unissent. La recherche sur le terrain devrait en confirmer la présence, l'absence et peut-être l'importance. Il ne s'agit pas ici de la représentation d'une recherche causale, mais plutôt d'une représentation a priori de ce que nous croyons être les points chauds de cette relation. À cet effet, nous avons tenu compte des zones suivantes :

- les comportements des consommateurs,
- le processus de décision individuelle et de groupe,
- le processus de sélection et de rejet du milieu,
- les variables de fidélisation de la clientèle,
- les principales étapes,
- les variables environnementales.

Nous avons omis les variables et les comportements contextuelles qui constituent en soi une importante réalité, mais au sens de cette recherche ils constituent l'exception à la règle.

Le modèle en main, le lecteur pourra mieux suivre notre description du modèle. Cette description ne veut pas suppléer à l'intelligence du lecteur ou à la réalité du milieu et des variables en place. Cette dernière description servira plutôt à orienter et à clarifier nos réflexions qui ont conduit au modèle de la trame de la relation commerciale. Nous pouvons diviser le modèle en cinq zones : 1) les 9 "P" communs aux deux partenaires que l'on retrouve les plus à droite et à gauche; 2) l'environnement managérial et de consommation communs aux deux partenaires et que l'on retrouve en haut et au bas; 3) le processus de

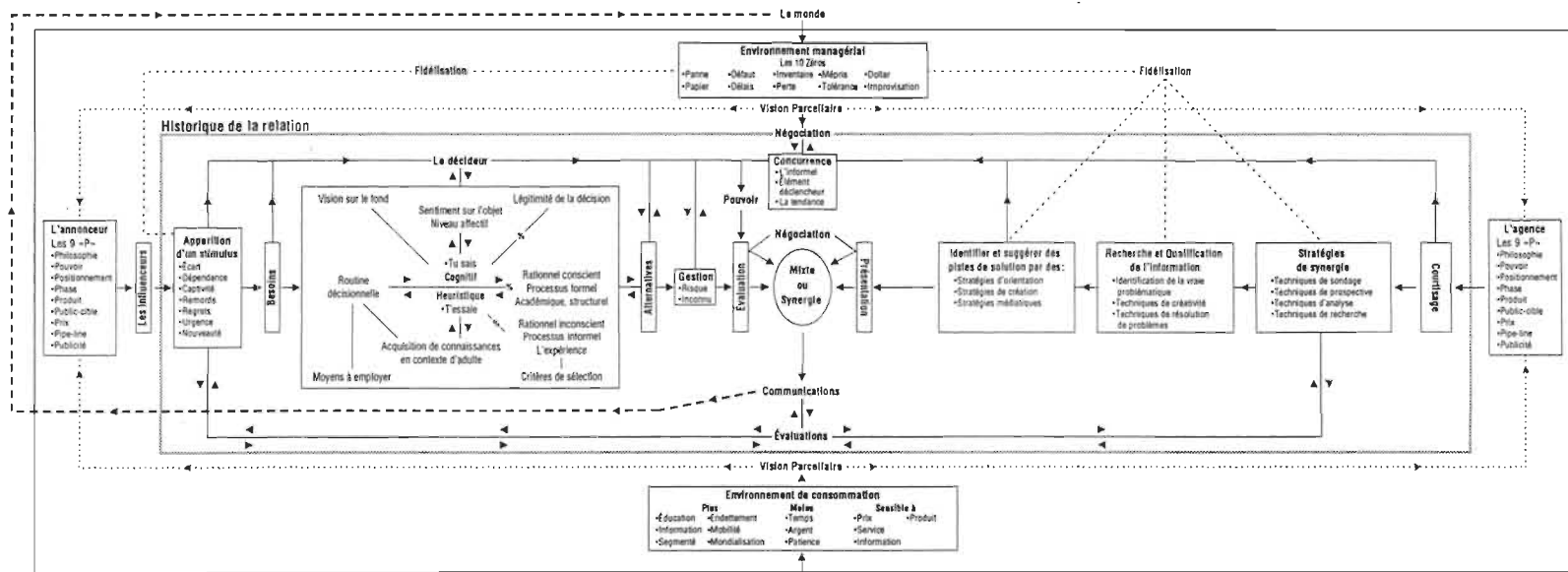
décision et ses composantes que l'on retrouve à gauche et près de l'annonceur; 4) les principales étapes conduisant à la présentation d'un produit à l'annonceur ainsi que les composantes de fidélisation que l'on retrouve tout près de l'agence à droite; 5) au centre où face à l'évaluation de l'annonceur, l'agence soumet ses recommandations selon les critères décrits en détails à la conclusion. Les partenaires pourront bénéficier d'un climat d'affaires plus ou moins fonctionnel et gratifiant.

Figure : F-3

Titre : La trame à priori de la relation commerciale

15

Trame de la relation commerciale



© 1992 Michel Thibert snc, UQTR

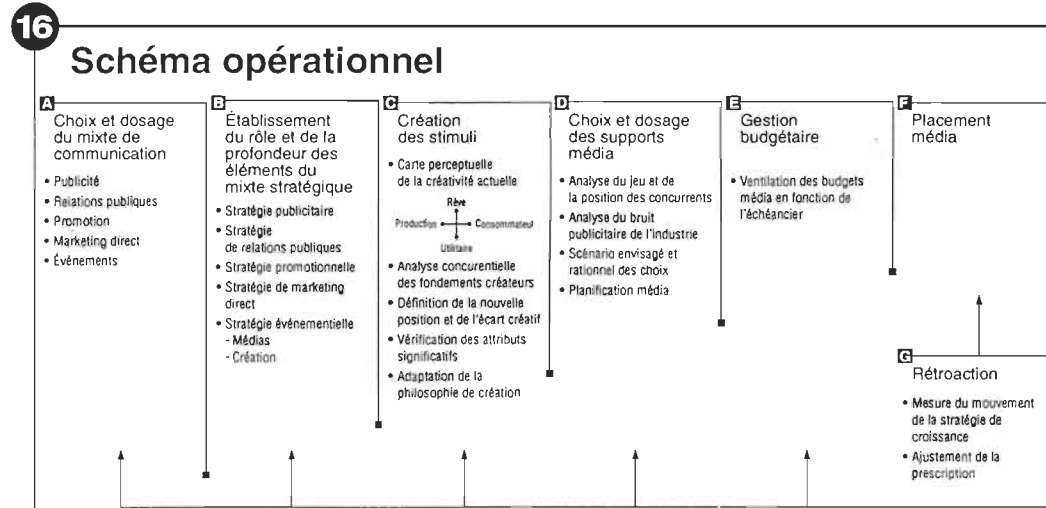
Quant à la perméabilité des lignes, elle suggère le degré d'influence de l'environnement et le degré d'interactions des composantes entre elles. La direction des flèches suggère la prépondérance du sens de la relation, du plus fort au fournisseur de biens et de services. Placée à l'extérieur de la boîte de la relation, se retrouve la notice de "vision parcellaire" pour les deux partenaires. Celle-ci illustre la sous-section sur la capacité de discernement et de discrimination des gestionnaires telle qu'élaborée précédemment. Quant à la variable d'apparition des stimulus, troisième case au centre et à gauche, elle souligne que les partenaires exerceront différemment leur choix quant au processus et cela selon le type d'initiateur de charge émotionnelle à l'origine de cette relation.

Si la trame de la relation commerciale identifie les variables et les points chauds permettant de fidéliser l'actuelle ou d'acquérir une nouvelle clientèle, le schéma opérationnel Figure F-4 propose une séquence qui permettra de réaliser la prescription en communication stratégique telle qu'élaborée dans des travaux effectués en collaboration avec la firme Blouin, Coulombes, Dubbé et Thompson. Si le schéma se décrit par lui-même lors de sa lecture, nous portons quand même à votre attention les particularités suivantes. La section "C" parle de création de stimulus; il s'agit ici d'établir la carte perceptuelle des créations actuelles de l'annonceur et cela sur les continuums cités, pour ensuite les confronter aux concurrents et cela au travers des fondements créateurs tels que décrits par Thibert (1991) dans l'étude du Publicité Club de Montréal. Finalement, le lecteur pourra se référer à la sous-section sur les philosophies de création pour clarifier la dernière étape. La section "G" parle de mesure du mouvement de la stratégie de croissance; il s'agit du post-test. L'indicateur composé, similaire au produit T.E.S. de l'agence de publicité Cossette (1992), pourrait tenir compte de paramètres comme la notoriété pure, la mesure de compréhension, d'appréciation, de l'identification de la marque et parfois d'une mesure d'intention. C'est une mesure intrinsèque et extrinsèque sur une trame historique. Une relation avec le point d'écoute brut est suggérée afin d'établir le poids et la pertinence des recommandations de l'agence quant au concept créatif et à ses déclinaisons en regard des investissements médias. **L'objectif de la présence du schéma opérationnel est de**

permettre la distinction entre les opérations journalières et la gestion de la relation d'affaires par la trame de la relation commerciale. Cette dernière schématisation est présente à titre indicatif et ne sera en aucun moment mesurée directement dans cette recherche.

Figure : F-4

Titre : Le schéma opérationnel d'une agence



CHAPITRE III
MÉTHODOLOGIE ET TRAITEMENT DES DONNÉES

1. Sommaire

1) Quelle est la population du mémoire?

La population sur laquelle porte l'étude est celle des annonceurs et des agences de publicité ayant une place d'affaires au Québec.

2) Quelle est la provenance de la liste des répondants (frame)?

Trois sources ont été utilisées : la liste du Publicité Club de Montréal, la liste de l'Association des agences de publicité du Québec ainsi que celle de l'Association des annonceurs canadiens.

3) Quel est le type d'échantillon ?

Non-probabiliste. L'utilisation de critères d'inclusion comme la coopération historique et la disponibilité du répondant ont orienté notre choix.

4) Quelle est la taille de l'échantillon retenu pour l'étude?

Nous avons sélectionné 83 répondants sur les 3 listes, mentionnés ci-haut, qui en comportent plus de 300. Pour ce faire, nous avons utilisé 3 critères de segmentation et d'inclusion: la taille de l'agence, le budget de l'annonceur et la nature de l'industrie. L'échantillon, aux fins statistiques du questionnaire, est de 66 répondants auxquels il nous faut ajouter 13 experts. Les experts du milieu ont généré 55 rencontres supplémentaires. Pour un total de 121 rencontres et plus de 2000 pages de notes d'entrevues.

5)- Quant au questionnaire d'enquête?

Notre grille d'entrevue s'inspire du chapitre précédent. Son objectif est la vérification de la trame de la relation commerciale entre le client annonceur et son agence de publicité. En majorité, il utilise des questions semi-ouvertes et une place à l'ajout de réponses.

6)- Quelle est la technique d'entrevue sur le terrain?

L'entrevue en profondeur fut retenue puisqu'elle nous a permis :

- De développer une relation de confiance nécessaire à cette recherche exploratoire;
- Une exploration plus en profondeur et cela considérant le degré de cristallisation de la problématique;
- Une flexibilité dans l'administration du questionnaire et cela en regard du statut des répondants;
- Un plus grand contrôle des questions ouvertes.

2 Instruments de mesure

La grille d'entrevue est constituée de 182 questions. Nous avons adressé aux répondants les questions propres à sa situation, au préalable nous avons compilé les questions du type normatif. Afin de gérer les réponses possibles, nous devons exercer une premier choix quant aux types d'échelles permettant de rendre plus "visible" les valeurs attribuables à nos questions, et par conséquent aux variables. Il s'agit ici de procéder à un choix et cela à deux niveaux possibles. Dans un premier temps, nous choisirons entre les instruments de mesure-maison et les échelles dites de "scaling". Dans un second temps, nous porterons notre attention sur la pertinence, pour nous, d'utiliser un type d'échelle en particulier à l'intérieur de notre grille d'entrevue. Pettersen (1992) propose un tableau mettant en lumière le domaine de mesure versus le niveau de "qualité" requis par le type de recherche.

Domaine mesure	Technique plus fréquemment utilisée	Niveau de qualité
Les deux	Mesure scientifique	Psychométrie
Cognitif	Questionnaires-maison	Testing
Affectif	Échelles scientifiques	"Scaling"

Considérant que l'objectif de notre recherche est l'identification et la hiérarchisation par redondance des variables en présence et que le type de recherche est exploratoire, nous considérons que notre grille d'entrevue convient particulièrement bien à ce cadre de recherche et que le type d'échelle généré sera de type nominal et ordinal. Les alternatives, pour chacune des questions qui explorent les zones d'intérêts pour la recherche, seront générées lors des entrevues d'experts et lors du pré-test. Les alternatives aux questions seront de plus comparées et bonifiées par la revue de la littérature académique.

3. Limite méthodologique

La période de sondage, très homogène, est comprise entre les mois de juin et août 1992. Concernant cette période, il convient de rappeler que la conjoncture macro-économique était celle d'une période de récession et d'incertitude. Cette période n'affichait pas de reprise à la consommation et la confiance des consommateurs n'était pas encore enclenchée. Confirmant cette situation, les dépenses publicitaires, tous médias confondus, indiquaient une pression relâchée de la part des annonceurs..

C'est lors du pré-test (N=10) que nous avons confirmé le questionnaire. Nous avons ajusté son ton et sa profondeur pour un auditoire de décideurs et des chefs de file. Nous avons pris pour acquis le niveau senior des gestionnaires et leurs connaissances approfondies sur le domaine.

Nous notons, évidemment, une certaine variance qualitative quant à la compréhension des répondants. Quatre répondants ont signifié plus de deux fois qu'ils désiraient une reformulation (6%), du vocabulaire utilisé dans les questions. Nous avons aussi éprouvé des difficultés avec certains répondants (pressés par le temps) à administrer le questionnaire dans sa totalité, douze (12) répondants nous ont consacré moins que les 90 minutes requis par le questionnaire).

La cible, la précision et la directivité

“La vie me semble tellement complexe, peut-on y mesurer un phénomène à la fois?”. Cette parole conviendrait à rejoindre l'objectif d'une recherche très pointue. Toutefois, notre recherche du type exploratoire s'engage sur une toute autre avenue. Nous avons évidemment suivi la procédure scientifique. De plus, nous avons réduit la variance systématique en demandant aux répondants de hiérarchiser leurs choix. Quant à la clarification des variables, nous avons procédé en suggérant des indicateurs (choix de réponse) aux répondants en mal de vocabulaire et de réponses toutes faites.

Les auteurs en méthodologie de la recherche divisent le concept de validité en deux. On parle de validité interne laquelle se définit comme la cohérence des données. Quant à la validité externe, elle est constituée de différentes variables exogènes à la démarche. Notre démarche a tenu compte des deux aspects. Nous avons, pour ce faire, planifié les principales étapes et conduit des audits tout au long de la démarche et cela en collaboration avec deux maisons de recherches professionnelles. Il s'agit de AD-HOC Marketing avec M. Michel Berne et le bureau de M. Pierre Laflamme, tous deux de Montréal. Quatre questions ont alors balisé notre démarche : 1) le modèle tel qu'élaboré a priori est-il valide? 2) les variables sélectionnées reflètent-elles les concepts soulevés? 3) les indicateurs sélectionnés vérifient-ils les variables mise de l'avant? 4) nos tactiques d'entrevues conservent-elles suffisamment de latitude à la découverte?

4. Ce qui en ressort

Dans le présent chapitre, nous avons exploré les paramètres quant aux choix que nous avons effectués afin d'encadrer notre recherche. Nos choix sont de fait guidés par la méthodologie dite scientifique. Pour ce faire, l'ensemble de la démarche respectera trois critères: 1) des objectifs de recherche, une structure systématique, empirique et théorique; 2) suivre les règles de l'art avec rigueur; 3) prendre ses sources dans les théories généralement acceptées en administration. Si la recherche scientifique entraîne une autonomie intellectuelle sur le sujet, la méthodologie scientifique aide à rendre cohérent la lecture d'une petite partie de ce monde incohérent souvent imprévisible et complexe.

Les prochaines sections du chapitre sont consacrées aux opérations reliées à notre grille d'entrevue et à l'application de notre cadre de recherche .

5. Devis expérimental, identification des informations nécessaires

5.1 Identification des sources d'information : utilisation des experts

Trois sources d'information nous ont permis d'élaborer notre cadre de référence théorique, a priori, de la trame de la relation commerciale entre l'annonceur et son agence de publicité. Il s'agit des entrevues avec les experts, de la littérature professionnelle et de la revue de la littérature académique. Quant aux premiers (les experts), ils étaient au nombre de treize. Nos entrevues portaient sur les sept zones, cités précédemment, entourant la relation client annonceur et agence de publicité. Il s'agissait d'établir avec eux le moment , les causes probables, le comment, le qui, les bénéfices à agir de la sorte, l'historique et leur lecture de la situation actuelle. La discussion était libre et le ton convivial. Le rôle de l'interviewer consistait à résumer les propos de l'interviewé et à creuser ses réflexions. Il s'agit de quatorze cadres qui possèdent une expérience d'au moins dix ans dans leur milieu

respectif. Nous avons retenu vingt-sept entrevues sur les cinquante-cinq rencontres d'au moins 90 minutes et cela toujours en regard du focus de notre recherche. Nous vous soumettons (en annexe) la liste des experts, suivant l'ordre des entrevues et cela accompagnée de la principale raison qui a entraîné leur sélection ainsi que le champ de focus lors de(s) l'entretien(s).

L'une de nos principales préoccupations est de nous rapprocher du terrain de notre recherche. C'est un investissement en temps et en effort qui assure, entre autres, la pérennité et l'utilisation par la communauté professionnelle de notre étude. Nos efforts à saisir ainsi la situation au travers les experts nous ont permis d'orienter nos recherches dans la littérature académique et par la suite confirmer nos pistes par la recherche. Le nombre d'heures (165 sur 563) ont été consacrées aux entrevues avec les experts, ce qui représente approximativement 29 % des heures directement consacrées à la quête d'informations. Cet investissement à planifier notre recherche est une caractéristique intrinsèque à cette recherche.

5.2 La stratégie de recherche passe par l'implication du milieu

Nous croyons que l'implication du milieu est indispensable puisqu'il est important que celui-ci sanctionne et crédibilise du même coup la recherche. Nous avons ciblé les associations afin d'initier et d'animer le mouvement de recherche sur le terrain. Elles sont par définition des regroupements, plus ou moins volontaires, de membres qui ont en général un intérêt commun. Notre stratégie d'implication est basée sur le "win, win, win" où chacun des intervenants y retrouve son compte, soit à court ou à long terme. Les trois partenaires impliqués sont le milieu académique, le milieu professionnel des annonceurs et celui des agences. La négociation fut fructueuse et quelques moyens ont été mis en place. En voici les principaux :

- A- Implication active des associations afin d'identifier les répondants : 1) Association canadienne des annonceurs; 2) Association québécoise des agences de publicité 3) Publicité Club de Montréal.
- B- Envoi d'une correspondance pour nous introduire auprès de leurs membres respectifs afin de crédibiliser la démarche et réduire la réticence.
- C- Implication conjointe, avec les associations, quant à l'identification, la segmentation et la qualification des répondants.
- D- Identification de projets conjoints entre les partenaires incitant une éventuelle diffusion et l'utilisation des informations générées par ce mémoire.

5.3 La population et les variables sondées

La population:

Les annonceurs, qui utilisent les médias de masse et les agences de publicité qui exercent des activités commerciales dans la province du Québec.

Les variables sondées:

Suite à la formulation de la problématique et du cadre de recherche, il fut décidé de dresser un arbre sur les variables et les sous-variables à explorer. Ensuite, chacune des questions contenues dans le questionnaire fut mise en relation avec la variable. Cette forme de contrôle nous permettait de limiter et d'optimiser nos choix de questions. Afin de mener à terme cette recherche exploratoire, les zones conceptuelles suivantes ont été retenues puisqu'elles semblent a priori expliquer une partie de la relation commerciale qui nous préoccupe. Elles orientent notre regard.

Il s'agit :

- 1) Processus de décision
- 2) Le comportement d'achat
- 3) La communication interpersonnelle
- 4) Des stratégies et des techniques sur la négociation et la vente
- 5) De l'importance, quant au choix des agences, du critère portant sur les philosophies et les fondements du produit créatif

Une recherche exploratoire n'entend pas expliquer une relation de causalité. Cette recherche s'inscrit dans ce cadre. Toutefois, nous avons voulu aller plus loin en distinguant les variables qui se sont dégagées lors des entrevues avec les experts.

Selon eux, nous devrions être plus vigilant aux variables suivantes :

la cause	la variable indépendante	i.e. la communication
Les effets	la variable dépendante	i.e. l'insatisfaction
En fonction de	la variable modératrice	i.e. le processus décisionnel
Je pourrais la neutraliser	la variable de contrôle	i.e. la macro-économie

Nous avons retenu 6 sections au questionnaire afin de mesurer les zones conceptuelles pré-citées. (chapitre 2.) Les voici :

1) Les données socio-démographiques

- 1.1 Ses caractéristiques hiérarchiques
- 1.2 Nature de la relation avec l'agence
- 1.3 Formation académique
- 1.4 Champ d'expertise
- 1.5 Schéma de référence

- 1.6 Les échanges avec les pairs s'informent activement sur le milieu
- 1.7 Fait partie du milieu
- 1.8 Date de la création
- 1.9 Total de ressources humaines
- 1.10 Le nombre de cadres totaux
- 1.11 Le nombre de cadres associés au marketing
- 1.12 Le nombre de cadres associés à la publicité
- 1.13 Le nombre d'entreprises
- 1.14 Le nombre de divisions
- 1.15 Le nombre de marques
- 1.16 La facturation annuelle

2) L'environnement

- 2.1 La conjoncture d'affaires actuelle ?
- 2.2 Milieu et conjoncture
- 2.3 Économie
- 2.4 Concurrence
- 2.5 Tendances de leurs consommateurs
- 2.6 Qualification de la clientèle
- 2.7 Comportement du consommateur selon Brisoux et Laroche

3) L'organisation

- 3.1 Focus + stratégie
- 3.2 Faiblesses + barrières
- 3.3 Ressources
- 3.4 Compétences
- 3.5 L'objectif marketing à l'origine de la relation

4) Le processus de décision de l'organisation

- 4.1 Les participants, les éléments qu'ils ont cru bon planifié,
- 4.2 Les alternatives
- 4.3 Les différentes formes de risque
- 4.4 L'approche et le courtoisage
- 4.5 La négociation
- 4.6 Le principal point de vente lors de la première rencontre

5) Le processus de décision de l'individu

- 5.1 La notion de qualité: tangible, fiabilité, service, assurance, empathie
- 5.2 Les visions respectives, les objectifs de la relation
- 5.3 Le principal point de vente lors de la première rencontre

6- Les stratégies et les tactiques conduisant à la loyauté

- 6.1 Critères irréductibles de décision
- 6.2 Impression de départ sur l'agence, sur votre principal contact
- 6.3 La méthode d'évaluation des extrants
- 6.4 Accorder un deuxième mandat
- 6.5 La livraison
- 6.6 Le suivi
- 6.7 La notion de qualité: tangible, fiabilité, service, assurance, empathie
- 6.8 Les visions respectives, les objectifs de la relation
- 6.9 Critères irréductibles de décision
- 6.10 Coûts d'opportunité
- 6.11 Coûts de transfert
- 6.12 Tendances du style créatif
- 6.13 Le lobbying officiel, l'informel et les psycho et socio-stratégies

- 6.14 Éléments de satisfaction
- 6.15 Notion de planification stratégique des communications

Un seul groupe de variables a fait l'objet d'un choix volontaire d'exclusion, il s'agit des questions reliées aux ratios financiers et à la mesure directe du contrôle de la propriété. Nous motivons notre décision basée sur les explications suivantes : 1) la relation, quant à l'utilisation des ressources et des moyens publicitaires à l'égard de sa rentabilité, est à ce jour non corrélée et encore moins isolée de son environnement; 2) considérant que la quête de données s'effectue au travers l'entrevue en profondeur et que nous ne désirons pas augmenter le degré d'inconfort et de confidentialité de nos répondants; 3) considérant que le questionnaire est déjà particulièrement chargé; 4) finalement, les répondants avaient reçu dans le cadre d'une autre recherche, une semaine précédant notre intervention, un questionnaire portant sur lesdites variables financières, nos informations confirment que l'accueil ne fut pas très enthousiaste et nous avons cru bon de ne pas procéder plus avant sur les variables financières.

5.4 Choix de l'échantillon

Constitué à part égale d'entreprises de diverses industries et d'agences de publicité, les participants opèrent tous un bureau au Québec depuis au moins 2 ans. Suite à la première entrevue conduite avec l'annonceur, celui-ci nous a introduit auprès de son agence de publicité avec laquelle il a des relations d'affaires depuis au moins 12 mois. Nous sommes particulièrement intéressés par une relation d'affaires de longue date. La taille et le domaine d'affaires représentent un échantillon de l'industrie des annonceurs et des agences de publicité au Québec. Nous sommes toutefois conscients des limites pratiques de cette contrainte scientifique et nous adapterons notre analyse en conséquence de l'échantillon final. Nous avons aussi sélectionné six (6) partenaires dont les relations ont été rompus récemment afin de mieux saisir les conditions et les motivations de leur rupture.

La représentativité de notre échantillon est toutefois limitée par :

- 1) La disponibilité de la firme, pour une industrie donnée.
- 2) La coopération possible de celle-ci , à une période donnée.
- 3) La disponibilité du bon niveau de répondant.
- 4) Le budget affecté à la cueillette de données.

5.5 Utilisation des informations générées par les questions ouvertes, les entrevues d'experts et réflexions personnelles

Tout au long de cette recherche, nous avons échangé avec nos experts et avec le corps professoral. Des diverses discussions, nous avons généré vingt-sept (27) pages avec les experts et quarante-trois (43) pages en réflexions personnelles sur un total de 70.

Les données produites par les questionnaires et dites quantitatives furent traitées statistiquement. Quant aux données qualitatives, elles furent analysées par la méthode classique qui suggère, sommairement, de relier les éléments semblables et complémentaires et de tenter d'expliquer ou de relativiser les écarts d'opinions ou encore de les traiter comme tels.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

1 Plan de présentation des résultats et de l'analyse

L'objectif de ce chapitre est de:

1. livrer les résultats de notre questionnaire d'enquête,
2. faire ressortir des observations, conclusions préliminaires, en regard de notre cadre pragmatique et théorique,
3. confirmer ou infirmer notre trame de la relation commerciale proposée,
4. identifier les différences et/ou corroborer les résultats de la recherche avec d'autres études contemporaines.

Pour ce faire, nous avons divisé ce chapitre en trois sections:

1. La première est le reflet de notre recherche, en ce sens que nous utilisons principalement la statistique descriptive et l'analyse de contenu pour les questions ouvertes.
2. La seconde explore, grâce aux mesures d'associations, les variables et les facteurs qui expliquent ou qui influencent la satisfaction des partenaires.
3. Quant à la troisième, elle établit les parallèles et les différences majeures avec des recherches récentes sur le même sujet.

Considérant l'espace qui nous était alloué, nous avons limité notre description aux résultats les plus significatifs. Quant au lecteur qui désire un survol des résultats pourra se référer au résumé managérial du début ou au chapitre 5.1. Le lecteur notera que les

conclusions se rerouvent tout au long de la présentation des résultats. On peut les repérer plus facilement par la police de caractère employé.

Quelques notes importantes

Nous aborderons la première section en reprenant les trente-deux (32) questions ouvertes communes aux deux questionnaires et en regroupant au mieux les quelque cent-cinquante autres questions, le tout en fonction de leur appartenance aux différents sujets de recherche. Afin de faciliter la démarche du lecteur, nous allons parfois reprendre le libellé des questions et, de plus, nous conservons la séquence interne des sections de la grille d'entrevue. Le lecteur pourra mieux suivre avec le questionnaire en main. Voir en annexe.

Le traitement statistique a été effectué, la plupart du temps, sur les trois familles de répondants. Il s'agit dans l'ordre et de gauche à droite: 1-de l'ensemble des répondants; 2-des annonceurs; 3-des agences de publicité. À chaque fois, nous signalerons au lecteur la paternité des résultats. Sauf pour quelques cas d'exception mentionnés, les questions sont illustrées par les statistiques de moyenne et de fréquence (arrondie). De plus, les moyennes n'excéderont pas le pourcentage de cent (100%). Au nombre des statistiques descriptives, nous avons choisi de vous présenter, lorsque requis, les fréquences quant aux choix de réponses possibles, les trois réponses favorites et leur moyenne, parfois accompagnées de la variance, du minimum et du maximum observés. Nous accompagnerons les réponses lorsque, à notre avis, la situation l'exigeait de commentaires qualitatifs. De plus, nous signalons au lecteur les limites des résultats lorsque la situation l'exige.

Les tableaux sont reliés au(x) numéro(s) des questions de la grille d'entrevue. Par exemple, le lecteur retrouvera les résultats de la question ouverte numéro quatre vingt dix sept au tableau Q-97.

1.1 Statistiques descriptives

Le profil des répondants, les gens et leur entreprise.

Les trois premiers tableaux présentent le profil des répondants. Notre répondant type est un cadre supérieur de plus de sept ans d'expérience dans son domaine, il possède au minimum une formation universitaire de bachelier et il coopère lors de l'entrevue en offrant des réponses aux questions et il s'exprime librement lorsqu'il le juge nécessaire. Les profils respectifs des répondants des agences est comparable à celui des annonceurs. Toutefois, ces derniers ont été plus coopératifs lors de l'administration du questionnaire. Les entreprises qui les emploient sont de toutes les tailles. Leur création remonte à plus de quinze ans dans une proportion de 59% tant chez les annonceurs que chez les agences. L'échantillon contient des annonceurs dont la taille du budget de communication se répartie entre 100,000 dollars à plus de 2.5 millions de dollars. Chez les annonceurs le pourcentage du nombre de cadres relié à la fonction marketing sur le nombre de cadres total se situe à plus de 80% à un pourcentage de 10%.

C'est à croire que notre échantillon d'agences était constitué principalement d'agences en expansion! Même si la taille du budget de communication n'est pas indicatrice de la rentabilité de l'agence, à cet effet, il faut se rappeler que certains annonceurs utilisent des agences à titre "d'agency or records" ou encore qu'ils scindent le budget entre une agence en placements médias et une autre pour les stratégies et le concept. Les multiples combinaisons quant à la facturation ne nous aident guère plus à expliquer nos statistiques. Mais personne ne sera surprise de la disproportion quant à la date de création des agences et des annonceurs et cela lorsqu'ils tiennent compte que les annonceurs utilisent une agence lorsqu'il y a un budget le justifiant, c'est-à-dire lorsque le stade de développement l'autorise et que, finalement, la structure des agences est en pleine mutation (voir chapitre 1).

Cette sous-section s'intéresse à la fois à l'environnement interne et externe de l'entreprise. Ce sont, en effet, deux importants influenceurs quant aux comportements des

acteurs. Le premier tableau S Q-19 + Q-21 + Q-35 est le reflet des compétences organisationnelles qui sont requises actuellement et dans dix ans. Le lecteur notera que les trois premiers critères représentent 80% chez les annonceurs et 64% chez les agences. Ce qui est requis pour être "bon" sont les éléments sur lesquels la bataille se joue actuellement, vraiment! L'avenir étant plus incertain, par définition, les pourcentages tombent respectivement à 55% pour chacun. Il est surprenant que nos répondants indiquent comme importants, actuellement, des éléments reliés aux "philosophies d'affaires" et que dans l'avenir ils envisagent des éléments plus "structuraux". Il s'agit ici de deux niveaux, le second étant la prolongation du premier. Fragmentation? Concurrence des géants sur leur territoire?

L'identité semble reconnue comme un concept récent. Cette dernière est reconnue respectivement par 55% des annonceurs et par 58% des agences. Nous retrouvons leurs commentaires au tableau Q-23. Le lecteur sera à même d'y confirmer que l'identité interne et l'image externe ont tout intérêt à se compléter et à coïncider dans la tête des partenaires à l'interne et dans l'esprit des consommateurs à l'externe. Qu'il s'agisse uniquement de vocabulaire ou de différence sémantique négligable pour certains sujets, cela explique très faiblement le fait que 42% des agences (sous-populations) ne distinguent pas l'identité et l'image d'entreprise. Dans l'ensemble, heureusement, 56% reconnaissent une différence. Pour ceux-là, les indicateurs suivants en sont la manifestation de la présence ou de son absence:

	Annonces	Agences
Valeurs culturelles partagées	47%	61%
Plusieurs sous-groupes	13%	19%
Individualistes	4%	19%

Quant au cycle de développement à l'interne de leur identité, ils nous confient les résultats suivants :

	Annonces	Agences
Maturité	37%	21%

	Annonceurs	Agences
En phase d'implantation, d'affirmation	52%	41%
Conscients qu'il faut la définir, la redéfinir, cette identité.	11%	38%

De prétendre connaître et de vivre les concepts sont deux réalités. La projection des désirs managériaux et la cohésion des idées et des philosophies sont dans beaucoup de cas deux états de faits. Malheureusement, nous n'avons pas mesuré les différentes facettes précitées. Le fait qu'il n'y ait pas de différence significative, pour certains, pourrait s'expliquer partiellement du fait que les répondants conçoivent qu'il n'existe pas de différence entre l'image de leur entreprise et l'identité de celle-ci ou encore qu'ils ne connaissent tout simplement pas les différences effectives. Une autre alternative, que nous explorons à la question suivante, suppose que les répondants ne font pas de différence sur la signification des deux mots. Cela est très décevant lorsque l'on sait que les répondants sont tous reliés au marketing et à la communication. Il est toutefois très surprenant que les agences de publicité ne distinguent pas cette réalité sémantique qui fait partie de leur vocabulaire et de l'expertise à laquelle l'on peut s'attendre d'eux.

La question Q-23 porte sur les différences perçues et les motivations qui les sous-tendent. Nous venons de le constater à la question Q-22 : qu'il n'existe pas de différence significative quant à la reconnaissance du concept par les annonceurs (55%) et les agences (58%). L'analyse qualitative des réponses à la question Q-23 nous indique, toutefois, que les grandes agences font, tant qu'à elles, une distinction. Notre deuxième observation porte sur le nombre d'absence de réponses particulièrement élevé (20/66 @ 30%). Une troisième observation nous indique la confusion sur les notions d'image et d'identité. Nous pouvons donc conclure que le concept est relativement peu diffusé. Nous avons regroupé les commentaires de nos répondants dans le tableau Q-23. Nous avons filtré les détails des commentaires de façon à ne pas révéler les répondants (confidentialité).

L'analyse de contenu du tableau Q-23 révèle que les annonceurs avaient tendance à citer leur mission d'entreprise en la reliant à leur identité. Pour ceux-ci l'identité semble donc être le prolongement de la mission. Quant aux agences, elles évoquent la cohésion de leur image et de leur identité. Certains ont insisté sur le fait d'une cohérence interne de la direction quant aux philosophies de base de l'entreprise avec son environnement interne et externe. Cette cohérence est primordiale à la diffusion tant à l'interne de l'identité qu'à l'externe d'une image. Le concept semble être difficile à définir et encore plus à vivre et à appliquer. Plusieurs éléments tendent à expliquer cette difficulté pour l'entreprise et l'agence. Les annonceurs sont confrontés et restreints le plus souvent à un espace physique éloigné avec leurs partenaires, à un renouvellement fréquent des cadres intermédiaires, à des périodes de changements de cultures en regard des changements à la haute direction, à des règlements et à des négociations internes qui obligeraient à certains compromis quant à la gestion et l'optimisation de l'identité. Quant aux agences, la rotation du personnel de cadres intermédiaires, la relative concentration de la vision au travers le peu d'acteurs à la direction et, finalement, l'entrepreneur évangéliste qui tente de convertir ses clients potentiels et ses partenaires, tant à l'interne qu'à l'externe, sont des freins et des contraintes à une gestion optimale de l'identité interne et de l'image externe.

⇒ *LES AGENCES DE GRANDE TAILLE FONT UNE DISTINCTION ENTRE LE CONCEPT D'IDENTITÉ ET D'IMAGE.*

⇒ *IL Y A UNE RELATION ENTRE LA TAILLE ET LE DEGRÉ DE FORMALISATION QUANT AUX DIFFÉRENTES FORMES DE PLANIFICATION.*

Passons maintenant au tableau Σ (Q-30 + Q-31 + Q-33) + (Q-38 + Q-39 + Q-41) qui nous présente la lecture des répondants sur la conjoncture économique de l'été 1992 et les différentes formes perçues quant au degré de concurrence dans leur industrie respective. Une analyse sommaire du tableau suggère que les faibles pourcentages associés aux indicateurs, quant aux caractéristiques de la concurrence et des barrières à l'entrée dans une industrie spécifique à chacun des répondants, sont, à notre avis, révélateurs de la complexité de la situation. Cette question, nonobstant le faible échantillon par industrie,

fournit une possible confirmation quant à l'importance du prix et de la distribution qui génèrent respectivement la possibilité de consommer à un pouvoir d'achat donné et confirme la disponibilité des produits ou services à la consommation pour une couverture géographique donnée. Le lecteur notera que les répondants n'ont pas confirmé leurs choix à la question Q-21 sur les forces actuelles de leur organisation. Les répondants semblent donc faire une distinction entre les compétences organisationnelles nécessaires sur le marché et les facteurs concurrentiels actuels en regard principalement, nous ont-ils dit, de l'économie du moment.

La question Q-34 a identifié les caractéristiques qui seront d'une grande importance quant à l'avenir de leur entreprise dans les 10 prochaines années. Les annonceurs ont émis trente six (36) commentaires et les agences trente deux (32). L'analyse démontre qu'il n'existe pas de différence significative quant à la fréquence d'un même type de réponse quant aux préoccupations des répondants des deux familles de répondants. L'orientation marketing (31%) constitue la préoccupation numéro un (1) de nos répondants; certains en font la trame de la relation d'affaires. Selon eux, nous sommes résolument passés d'une orientation production à une orientation vers les besoins de la clientèle.

⇒ *IL EXISTE UNE FRAGMENTATION DES COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES.*

⇒ *IL EXISTE UNE FRAGMENTATION DES FACTEURS CONCURRENTIELS.*

Qualité / service (10%) et le prix (18%) semblent former la trilogie des années maigres et l'utilisation bien dosée combinaison constitue une tactique toujours convaincante. Quant au prix de vente, il semble toutefois relativement inélastique. Quant aux coûts de fabrication, ils devraient diminuer de façon à dégager une marge permettant la "guerre" sur les nouveaux marchés ou face à la nouvelle "mondialisation" des marchés. L'innovation (10%) existe pour certains, principalement les agences, au travers la créativité qui entraîne, selon eux, une assurance sur la croissance. Les répondants sont en général préoccupés par leurs choix de philosophies d'entreprise. Nous avons vérifié de plus près l'importance de l'innovation sur la croissance de l'entreprise. L'ensemble des répondants répondent par la positive quant à l'influence de l'innovation (83%). "Seulement" (17%) répondent par la négative. Nous soulevons ici deux questions : 1) Peuvent-ils soutenir, par des exemples, leur prise de position? 2) L'échantillon est-il représentatif de l'ensemble de la communauté d'affaires, les répondants contenus dans notre échantillon utiliseraient-ils différemment ou plus fréquemment l'innovation? Encore une fois une piste intéressante de recherche. Nous avons ensuite porté notre attention à la Q-37 sur la nature des innovations qui se sont avérées pertinentes à l'atteinte de leur mission. Des 83% qui ont répondu par la positive, seulement 17% ont pu justifier par des exemples. Quelques sourires se sont alors échangés. Sur cette dernière question, notre analyse de contenu a regroupé ainsi les réponses: 1) nous aimons tous bien paraître; 2) on a l'impression que cela fait bien de répondre oui; 3) on infère en pensant que c'est la réponse que veut probablement l'interviewer; 4) on aime se claquer les bretelles de nos plus récents exploits; 5) que peu se l'avoue, mais nous sommes tous, un peu, des imitateurs, des copieurs finalement l'on peut dire que l'ensemble des répondants désirent ou préfèrent être perçu comme innovateur. Il nous semble, en effet, relativement difficile d'établir à quel degré ou à quel moment une action, un procédé ou un produit devient une innovation; la diffusion de celle-ci deviendrait donc un bon baromètre ? De plus dans notre analyse, il reste difficile, pour nous, de porter

un jugement sur ce qui semble à la fois normal pour l'un et innovateur pour un autre répondant. Par exemple, notons que de "très bien exécuter les tâches reliées à son emploi" est effectivement bien différent de l'innovation. 40% de nos répondants ne semble pas faire cette distinction. Nous ne voulons pas, ici, débattre d'une définition universelle, mais l'analyse nous suggère que l'innovation est (F) de : 1) la perspective de celui qui juge; 2) de l'étendue du domaine d'application; 3) de la portée géographique de l'innovation; 4) de la profondeur technologique; 5) du domaine de l'innovation et 6) du pays d'origine de l'innovation. Notons aussi que l'histoire nous indique que ce ne sont pas nécessairement les spécialistes d'un milieu particulier qui innovent. Finalement, plus de 63% des répondants relient aux philosophies d'affaires et aux politiques de direction la gestion des conditions nécessaires conduisant à l'innovation. Il s'agit donc d'une variable d'affaire importante.

⇒ *LE PARTI PRIS POUR L'INNOVATION DOIT DONC ÊTRE SOUTENU PAR DES POLITIQUES DE L'ENTREPRISE.*

⇒ *L'INNOVATION EST PLUS UN CAS D'EXCEPTION QUE LA RÉALITÉ QUOTIDIENNE, CETTE DERNIÈRE DOIT ÊTRE SOUTENUE PAR DES POLITIQUES DE L'ENTREPRISE.*

Notre attention se tourne maintenant sur les impacts des cycles économiques et particulièrement sur les éléments qui peuvent influencer la perception de la relation entretenue par les partenaires. La récession a produit des impacts chez 91% des annonceurs et 73% des agences. La nature des impacts a été ressentie de façon différente chez les deux sous-populations.

Éléments affectés.	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
Diminution des ventes	27%	17%
Licenciement	14%	17%
Perte de personnel clé		12%
Stabilité des parts de marché	16%	-
Maximisation des ressources	23%	23%

Quant aux budgets de communication, ils ont été modifiés à la :

Nature de la modification	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
Hausse	45%	36%
Baisse	33%	6%
Pas du tout	3%	54%

Quant aux modifications évoquées, elles ont été initiées par :

Nature de la modification	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
Initiative personnelle	45%	79%
Modification imposée	48%	12%
N.S.P	6%	9%

Cette section nous a présenté le profil des répondants et l'environnement interne de leur organisation. Nous avons aussi exploré leurs perceptions tant qu'à la conjoncture concurrentielle du moment. Nous nous sommes donc attardés aux indicateurs qui révèlent la trame de fond sur laquelle se bâtit les relations d'affaires. Notre regard se tourne maintenant sur les processus et les critères de sélection du partenaire d'affaire.

Tableau : Q-Hiérarchie

Titre : Profil des répondants, le niveau hiérarchique.

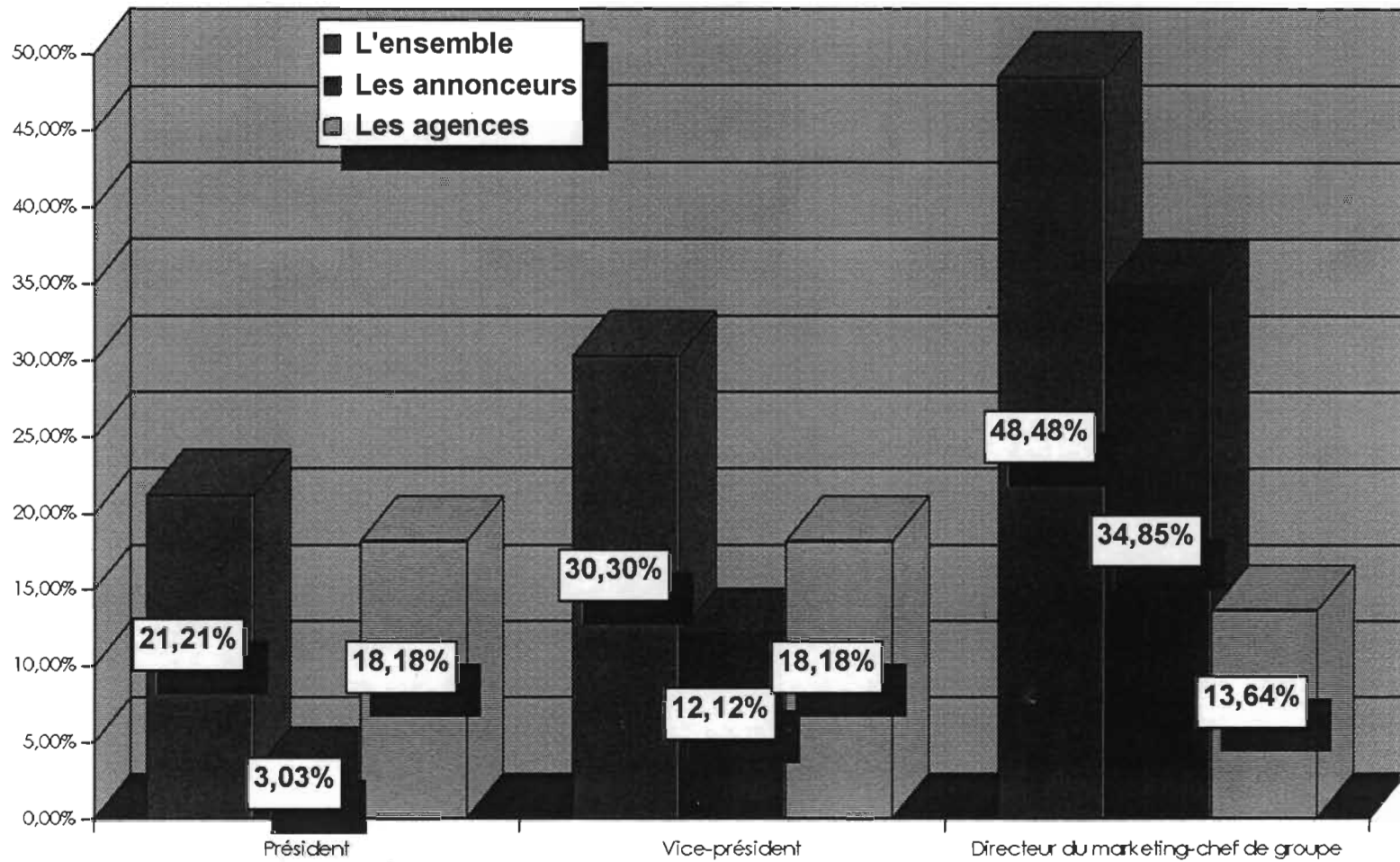


Tableau : Q-12+Q-17

Titre : Profil des répondants, années d'expérience dans l'industrie et niveau d'éducation universitaire.

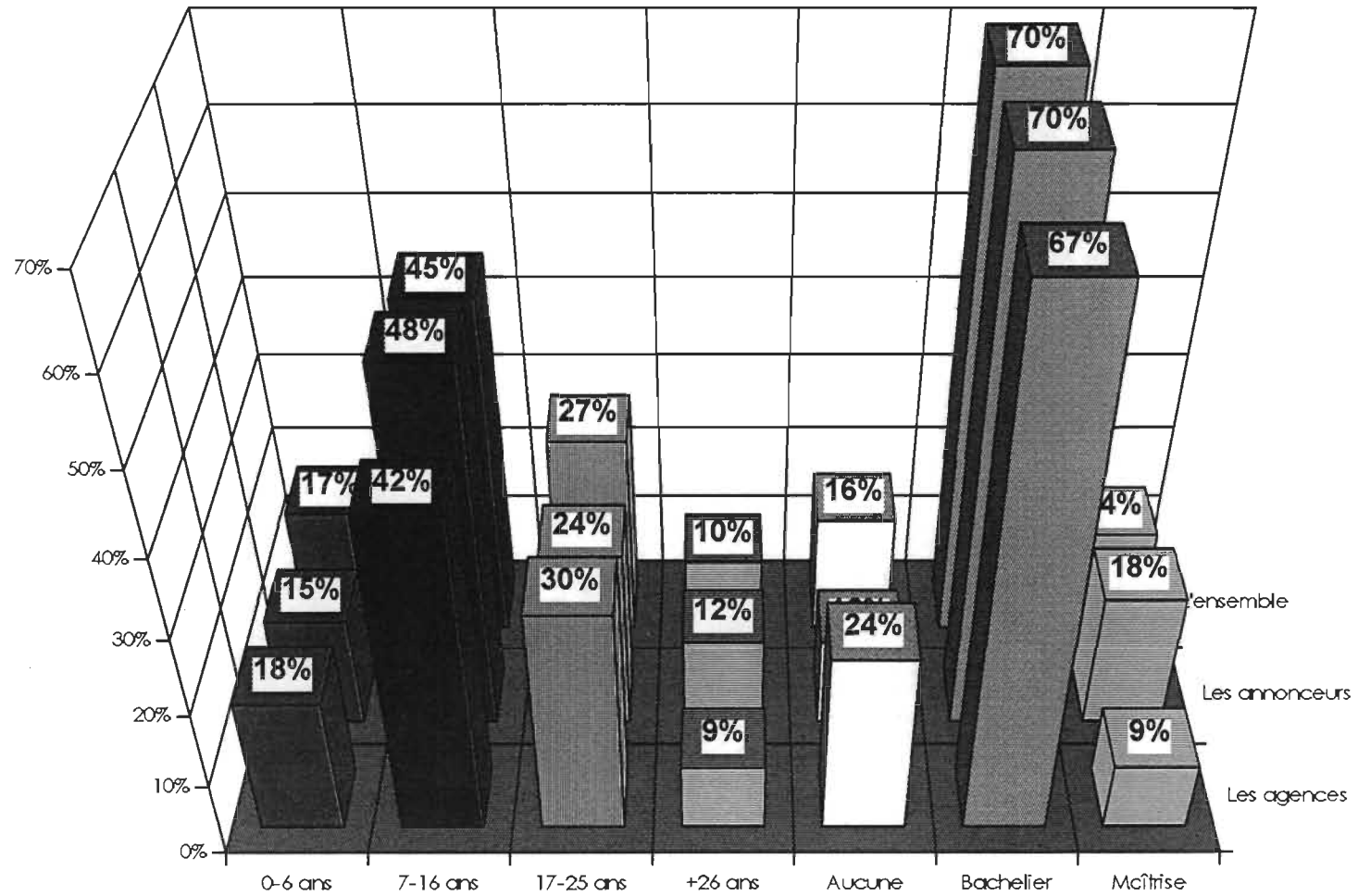


Tableau : Q-Qualité

Titre : Profil des répondants, la qualité (profondeur, coopération) lors de l'entrevue.

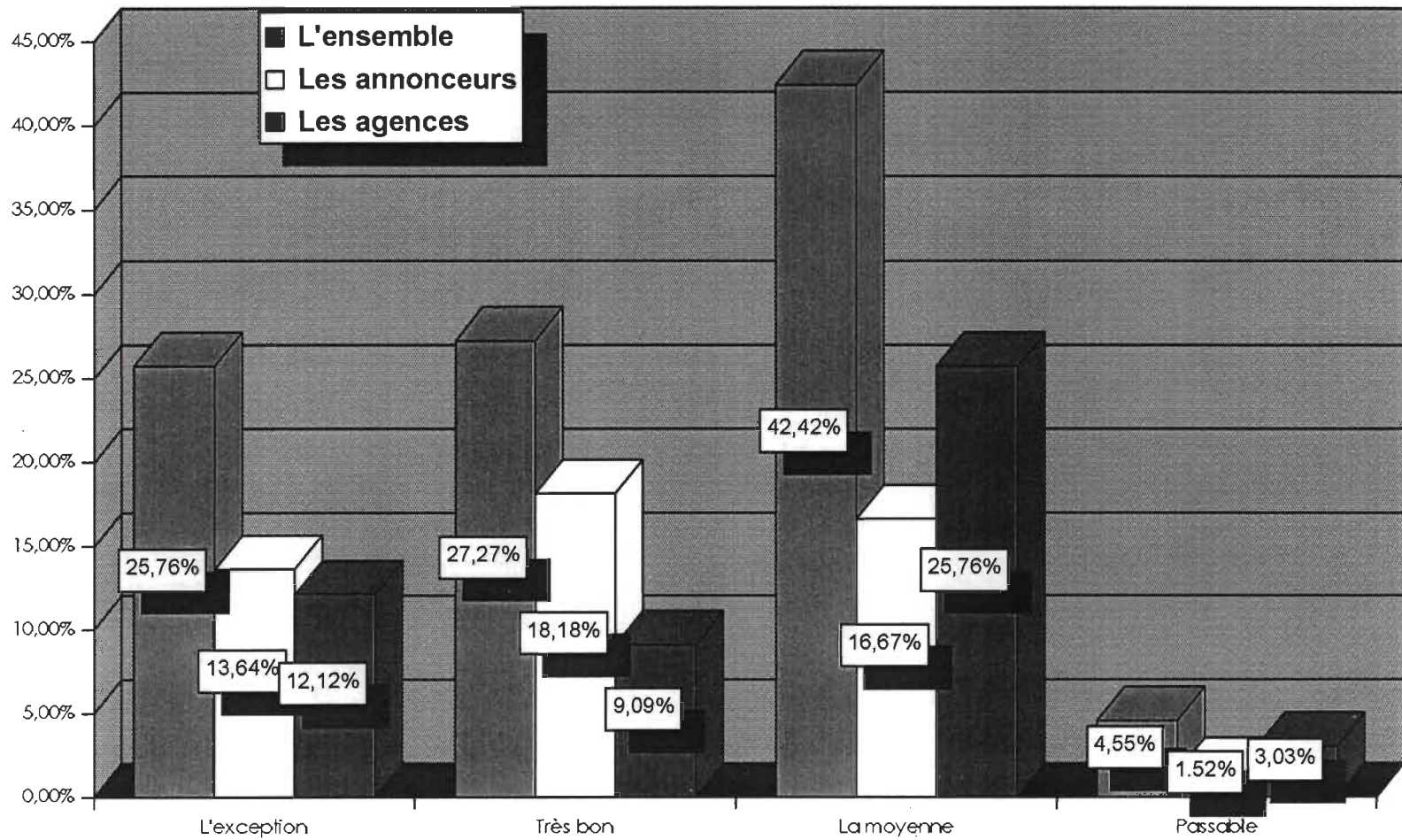


Tableau : Q-Taille

Titre : Profil des répondants, la taille.

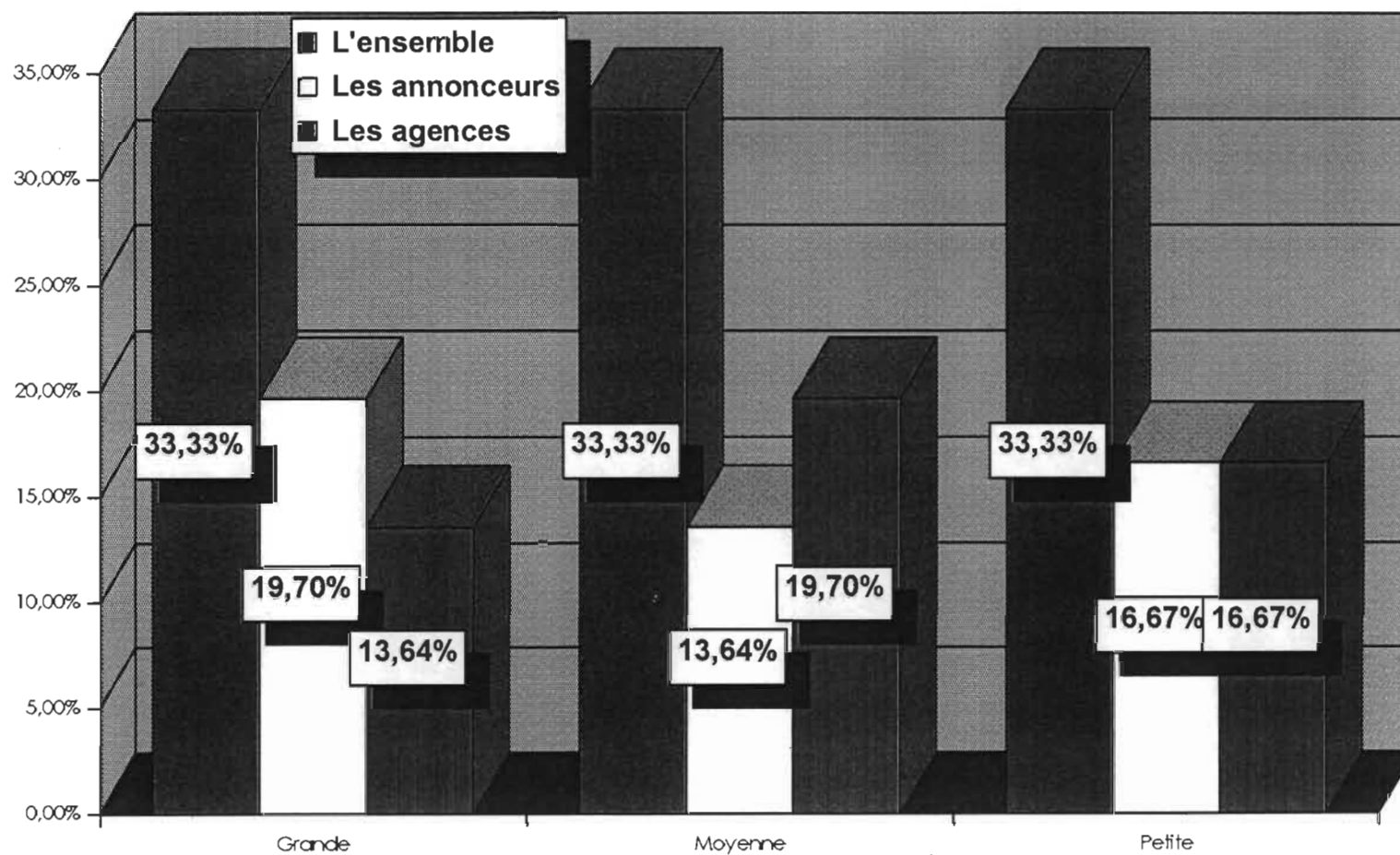


Tableau : Q-3 + Q14 + (Q-6 \ Q-5) + Q-8.

Titre : Qualification de l'entreprise

	L'ensemble	Annonces	Agences
Q-3 Date de création			
0-5 ans	15%	1% ¹	14% ¹
6-15 ans	26%	11% ¹	15% ¹
15 ans et plus	59%	38% ¹	21% ¹
Q-14 Taille du budget de communication			
Très petit 100,000\$	18%	12% ²	3% ²
Petit 100,000\$- 300,000\$	27%	18%	9% * Facturation du client
Moyen 300,000\$-2.5 MMMS	6%	15%	55% * Facturation du client
Important 2.5MMMS	30%	55%	33% * Facturation du client
Q-6/Q-5 = % du # de cadres marketing sur # cadres de totaux			
2%	15%	15% ¹	
2% 10%	36%	36% ¹	
10%	48%	48% ¹	
Q-8 Tendance des ventes			
Baisse ou stagnation	39%	29% ¹	10% ¹
Croissance, plus que inflation.	61%	21%	40% ³

¹ Les pourcentages des sous-populations sont exprimés sur l'ensemble des répondants.

² Facturation pour le client annonceur, pourcentage de la sous-population. ³ Il y a de grands "optimistes" dans l'industrie !

Tableau : Q-19 + Q-21 + Q-35

Titre : L'environnement interne : compétences organisationnelles actuelles et nécessaires dans dix ans.

	Annonceur	Agence
Quatre premières compétences organisationnelles actuelles		
Philosophie d'entreprise	9%	24%
Innovation	36%	21%
Marketing	9%	19%
Qualité de la gestion	15%	-
Total	69% ¹	64% ¹
Trois premières compétences organisationnelles envisagées		
Distribution	15%	16%
Service	14%	-
Prix	13%	-
Réseau	13%	14%
Innovation	-	25%
Total	55% ¹	55% ¹

¹ Les pourcentages sont exprimés en fonction des sous-populations.

Tableau : (Q-30 + Q-31 + Q-33) + (Q-38 + Q-39 + Q-41)

Titre : L'environnement externe : facteurs concurrentiels, barrières à l'entrée.

	Annonceur	Agence
Qualification de l'environnement concurrentiel		
Monopolistique, seul	3%	-
Fragmenté, concurrence parfaite.	58%	82%
Oligopolistique, plusieurs grandes entreprises	39%	18%
Trois plus importantes caractéristiques de la concurrence.		
Prix	22%	16%
Distribution / physique	18%	-
Service	18%	13%
Innovation	-	21%
Existence de barrières à l'entrée		
Oui	100%	70%
Non	0%	30%
Trois plus importantes barrières à l'entrée dans votre industrie		
Distribution / diffusion pour l'annonceur	22%	14%
Politico-légal	14%	-
Géographique	14%	-
Pouvoir d'achat et crédibilité	-	27%
Service + communication de la présence	-	20%

Tableau : Q-23

Titre : Consensus des répondants sur l'identité versus l'image

Identité		Image	
Annonceur	Agence	Annonceur	Agence
Une mesure de la qualité totale	Notre identité doit être absente des communications que nous produisons pour nos clients	Important de conserver la cohérence entre les deux	Nos goûts n'ont aucune importance seule notre expérience en a.
Indice de la qualité de la gestion des ressources humaines	C'est la création disciplinée	Transfert de nos valeurs corporatives	L'image, c'est l'entreprise
C'est ton image, que tu peux modeler de l'interne	Les deux sont dynamiques et mouvantes	C'est la perception des différents éléments composant l'entreprise	Conséquence des gestes
C'est la sommation des cultures entrepreneuriales	You see, what you get Il y a congruence	Projection sur la clientèle	La marque
Sa cohésion = la coopération interne	Fonctionnement interne	L'un ne va pas sans l'autre, sinon il y a dissonance chez la clientèle interne et externe	La façon dont je veux que l'on présente qui je suis
Les deux doivent posséder un point commun, la vision	Symboles	On y voit les caractéristiques des produits	Souvent plus forte que l'identité
	Désirée, nécessaire		Positionnement sur le marché
			La représentation graphique, proche de nos publics cibles
			Perceptions
			Désirée, souhaitée

1.1.1 L'organisation

Cette sous-section débute par la question Q-42 sur les principales forces complémentaires à développer dans leur organisation respective. Le but de notre question porte sur la perception des faiblesses et les défis managériaux engendrés par la conjoncture et qui pourraient influencer la relation avec l'autre partenaire. À cette question ouverte, nous avons catégorisé les réponses en (F) de la perspective, de la “profondeur....du détails de leur réponse” et de la variance.....du degré de non similaritél'exception. Les réponses ont été colorées par : 1) le degré de positivisme du répondant; 2) sa subjectivité; 3) son degré de confort avec l'interviewer. L'analyse démontre que quatre défis managériaux rendent particulièrement soucieux l'ensemble des répondants. Il s'agit de : 1) la rapidité des bouleversements technologiques et de leurs influences sur les opérations courantes; 2) des conséquences pratiques de la fameuse mondialisation, surtout sur la perception relative de la qualité quant à leurs produits ou services actuels au niveau local ou international; 3) de la complexité grandissante des transactions commerciales, en regard de la quantité de données à discerner et à discriminer vers de l'information utilisable; 4) de l'absolue nécessité de répondre aux attentes des consommateurs; 5) de la grande difficulté de générer un processus de mobilisation et d'adhésion du personnel vers la mission d'entreprise. Cette dernière remarque expliquerait que partiellement le peu de consensus sur le concept d'identité. Quant aux agences, elles ajoutent qu'elles sont particulièrement soucieuses de la rentabilité décroissante et de l'instabilité structurelle de l'industrie. Nous adressons dans notre questionnaire une question sur la valeur ajoutée de la publicité et du degré perçu quant aux différents positionnement des agences. Nous y reviendrons plus tard.

⇒ *IL Y A DONC UNE NÉCESSITÉ POUR UNE GESTION PLUS ADAPTÉE AUX DÉFIS ACTUELS ET CELA EN REGARD DE L'ENVIRONNEMENT QUI DEVIENT DE PLUS EN PLUS COMPLEXE ET CONCURRENTIEL.*

Un paradigme en administration suggère qu'il est important de considérer les comportements des consommateurs afin d'établir les prévisions de la demande et les

caractéristiques d'un produit ou d'un service à offrir. Parmi les annonceurs, 97% ont effectué des recherches sur les comportements des consommateurs contre 67% parmi les agences. Les annonceurs étant tourné vers un portrait global de leur client et les agences vers la qualification d'opportunités d'affaires.

Caractéristiques surveillées par les répondants	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
Qualification du volume des achats	17%	25%
Perception	11%	-
Tendances	11%	-
Besoins	10%	-
Segmentation	-	15%
Analyse d'opportunités	-	13%

Nous savons que les comportements des consommateurs évoluent dans le temps. Nous avons donc demandé aux participants d'identifier quelles en sont les grandes tendances, en regard de leur clientèle et quelles en sont les implications sur leurs communications interne et leur relation avec les partenaires commerciaux? Débutant par une prémisse, cette question Q-47 est divisée en trois parties. Elle a suscité chez nos répondants trois catégories de réponses. Il s'agit : 1) des comportements managériaux; 2) des modifications récentes et à venir quant aux comportements des consommateurs; 3) des recherches quant aux méthodes pour fidéliser cette même clientèle. Nous n'avons pas identifié de différences très significatives quant aux préoccupations des annonceurs et des agences. Deux perspectives ont toutefois été mises en lumière. Il s'agit de : 1) celle des annonceurs qui se souciaient plus des utilisateurs finaux pour leurs produits et services; 2) celle des agences qui oscillaient entre les comportements de leur clientèle et celle des consommateurs de leurs clients. Nous avons donc regroupé le contenu des réponses en trois zones dans le tableau Q-47. Nous y retrouvons le contenu des répondants sur l'environnement de décision commun aux gestionnaires et aux consommateurs. Les deux

sections du bas regroupent les réponses sur les éléments qui caractérisent les comportements des gestionnaires et ceux des consommateurs. L'analyse des réponses est corroborée par les divers auteurs sur la prospective de consommation et sur les comportements managériaux actuels.

⇒ *IL EST IMPORTANT D'ENTREPRENDRE DES RECHERCHES SUR LES COMPORTEMENTS DES CONSOMMATEURS ET SUR L'ENVIRONNEMENT DE DÉCISION, AFIN DE MIEUX IDENTIFIER LES OPPORTUNITÉS.*

Tableau : Q-47

**Titre : Consensus des répondants quant :
à l'environnement de décision, aux comportements managériaux et de consommation.**

L'environnement de décision	
	Technologies, de plus en plus complexes
	Les entreprises qui réussissent, sont plus à l'écoute des consommateurs
	Hierarchie des besoins, tend vers le haut dans notre société, mais attention à l'endettement à long terme.
	Rapidité des bouleversements technologiques et l'influence sur les opérations courantes ; il y a moins de temps.
	Complexité grandissante des transactions commerciales, en regard de la quantité de données à discerner et à discriminer vers de l'information utilisable.
	La technologie nous conduit à nous automutuer
	La loyauté entre les cadres et leur entreprise est compromise, en ce moment les gens n'ont pas le choix, le marché de l'emploi favorise l'employeur. Mais attention à l'avenir à moyen terme
	Manque de confiance flagrant dans les institutions publiques et gouvernementales
Comportements managériaux	Comportements des consommateurs
Gestion plus serrée	Moins de ressources
Doit être plus précis dans notre exécution	Soumis à beaucoup d'information, peut-être trop
Faut identifier des moyens pour se rassurer sur nos décisions	Plus haut niveau d'éducation, plus critique
Gestion plus rapide	Plus rationnel, retour aux valeurs de base, valeurs morales
Moins de ressources	En plus du rapport qualité / prix, il désire du service après vente et de la compétence sur le produit
Doit assurer le court terme sans détruire le long terme	Plus casanier
La continuité est problématique et imprécise	Plus d'alternatives de consommation
Intolérance quant au mensonge et aux jeux d'affaires	Plus grande proportion d'ethnies au Canada
Grande difficulté de générer un processus de mobilisation et d'adhésion du personnel pour la mission d'entreprise	Plus mobile
Cyclique quant aux structures et aux stratégies, on réinvente souvent la roue ; il y a un manque de direction.	Plus conscient de son environnement et de sa santé

La planification est une partie très importante des responsabilités reliées à la fonction managériale. À cet effet, 88% des annonceurs et des agences indiquent qu'ils possèdent une formulation quant à leur énoncé de mission. Le pourcentage est relativement élevé, l'entrevue se déroulant dans un cadre non vérifié, nous leurs accordons notre confiance. Quant au nombre de mois où remonte la formulation, les agences ont rédigé plus récemment leur énoncé de mission. Notre analyse révèle que les cadres supérieurs et intermédiaires sont informés, sans vérification de notre part, de cette mission. Toutefois, les employés et la clientèle ne le sont tout simplement pas.

Mois où remonte la plus récente formulation	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
0-12 mois	22%	53%
12- 48 mois	50%	22%
48 mois et plus	28%	7%

Le plan stratégique, le plan de marketing et le plan de communication sont le prolongement naturel de l'énoncé de mission. Les répondants s'expriment ainsi sur le sujet.

Différents types de planification formelle	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
Existence d'un plan stratégique	81%	52%
Existence d'un plan marketing	88%	69%
Révision périodique annuelle	50%	100%
Révision des objectifs de communication 0-8 mois	36%	45%
Révision des objectifs de communication 9-12 mois	58%	30%

⇒ IL Y A UNE RELATION POSITIVE ENTRE LA TAILLE ET LE DEGRÉ DE FORMALISATION QUANT AUX DIFFÉRENTES FORMES DE PLANIFICATION.

Le lecteur sera à même de constater le degré de formalisation est plus élevé chez l'annonceur. Les agences nous indiquent être plus réactives aux différentes

opportunités du marché. Certaines ont mentionnées la pertinence de conserver le même positionnement plutôt que de perdre du temps à prévoir l'imprévisible dans un nouveau positionnement. Notre analyse tend à confirmer les différentes prises de position des partenaires sur le sujet. À notre avis, un nombre important de répondants ne possèdent pas un plan au sens "universitaire" du terme. Il est très difficile d'établir le degré de formalisation et la profondeur des différents plans évoqués par les répondants. À quelques reprises, les agences nous ont indiqué posséder une attitude plus réactive ou opportuniste que planificatrice. Évidemment notre étude n'a pas analysé le cheminement ou la vision de l'entrepreneur. Il s'agit de deux pistes de recherches où l'on pourrait, par exemple, relier la vision au cheminement, à la mission et à la qualité des relations des partenaires.

1.1.2 Le processus de décision pour l'organisation et l'individu

Cette section s'intéresse principalement aux routines managériales et aux informations nécessaires afin de déclencher un comportement souhaité chez le partenaire d'affaire. 55% des annonceurs vont en soumission à tous les cinq ans, 94% y sont allés deux (2) fois au cours de cinq (5) dernières années. Les agences répondent systématiquement aux appels d'offre dans "seulement" 36% des cas. Bien que 54% d'entre elles répondent à au moins dix appels d'offre par an. Nos annonceurs et les agences établissent respectivement, dans 85% et 76% des cas, une liste de soumissionnaires. Nous sommes donc à même de conclure que la majorité des répondants établissent une liste quant aux soumissionnaires ou partenaires à solliciter. Les annonceurs formalisent à divers degrés leur liste. Certains utilisent un processus de tamisage qui leur permettra d'inviter ceux dont le profil les intéresse, ceux qui sont recevables selon eux. Les agences, quant à elles, ciblent en (F) : 1) de la taille des budgets; 2) de la complémentarité du client potentiel avec son personnel et son expertise; 3) de l'historique des relations antérieures de l'annonceur avec ses anciens fournisseurs; 4) de la non-concurrence du client dans son portefeuille actuel de clients. Les agences et les annonceurs considèrent que c'est une industrie de prédateurs où l'on cherche à exploiter les faiblesses dans la relation d'un

compétiteur et de son annonceur. Le fait que 14% des agences n'utilisent pas de liste formelle s'explique partiellement par la pratique de certaines autres qui se développent par références. Toutefois, cette pratique est de plus en plus limitée selon les répondants et le profil des clients de ce type d'agences n'est pas constitué des annonceurs de grande taille.

⇒ *LA MAJORITÉ DES AGENCES SONT OPPORTUNISTES DANS LEUR COMPORTEMENT D'AFFAIRES.*

Le fait de faire partie de la liste formelle chez le client annonceur semble moins important que : 1) d'influencer son ensemble évoqué; 2) de sonder ses sentiments sur l'agence; 3) de bien identifier ses besoins et cela en regard des motifs qui le portent vers la communication; de la position stratégique de l'annonceur; et de l'état de ses marques, le tout pris en compte dans l'environnement du client. Quant aux trois sources d'information préférées, elles sont les suivantes :

Sources d'informations	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
Contacts de sollicitation	35%	26%
Expérience des pairs à l'interne	31%	23%
Expérience des pairs à l'externe	28%	35%

Voici maintenant les quatre critères de choix les plus utilisés afin d'établir la liste des agences susceptibles de devenir un éventuel partenaire.

Critères utilisés	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
Spécificité de l'agence	28%	19%
Personnel de l'agence	18%	17%
Disponibilité de l'agence	17%	23%
Connaissance spécifique de l'industrie	13%	16%

⇒ *IL EST TRÈS IMPORTANT, POUR L'AGENCE, D'INFLUENCER L'ENSEMBLE ÉVOQUÉ DE L'ANNONCEUR, DE SONDER SES SENTIMENTS SUR L'AGENCE ET DE BIEN IDENTIFIER SES BESOINS, ET CELA, DANS SON ENVIRONNEMENT ACTUEL D'AFFAIRE.*

Quant aux raisons évoquées pour aller en appel d'offres et la présence de règlements obligeant cette action, les répondants ont interprété de deux façons la question. La première comme une invitation à nous livrer les raisons qui ont motivé l'appel d'offres, soit les faiblesses des agences. La seconde comme un vœu sur ce qui ressemble le plus à un partenaire idéal. Il y a eu une absence de réponse à cette question de la part de 65% de tous les répondants, mais de 12% seulement sur la population des annonceurs. À notre avis cela n'invalide pas pour autant les réponses, mais cela suggère une interprétation très prudente de la question sur la population totale. Les propos de l'ensemble des annonceurs ont été regroupés ainsi en trois zones. Il s'agit de l'historique; de la procédure comme telle et de l'état actuel des relations avec le partenaire. En majorité, 66% des annonceurs ne vont pas en appel d'offres à moins d'y être obligés et cela lors d'une grande insatisfaction avec leur agence. 18% le font à cause d'une réglementation interne et les autres 16% y voient une occasion de générer des idées nouvelles. Le terme appel d'offres, n'est pas toujours pris ici au sens strict par les annonceurs. Certains considèrent un degré de formalisation beaucoup moindre que la procédure complète de l'Hydro-Québec et Loto-Québec par exemple qui est empreinte d'un degré de formalisation et de bureaucratisation élevé. Quant aux faiblesses chez l'agence, les commentaires ont été regroupés ainsi :

Faiblesses des agences	Partenaire idéal
Pas se sentir écouté	Agence complémentaire
Perception que les grosses agences sont plus dispendieuses	Agence spécialisée dans ce que nous désirons
Sentait que l'agence fonctionnait par essais et erreurs	Souplesse à rendre de la planification et de l'exécution
Insatisfaction globale	

Les derniers commentaires suggèrent qu'il existe un grand espace entre les attentes des annonceurs et les réalisations de certaines de leur anciennes agences. Enfin, les annonceurs mettent-ils vraiment en place un système de partenariat ou se contentent-ils d'exécutants ? Le prochain chapitre reviendra sur cette question.

⇒ *LA MAJORITÉ DES CRITÈRES DE SÉLECTION D'UNE AGENCE PAR UN CLIENT ANNONCEUR SONT: L'IDENTIFICATION DE LA PROBLÉMATIQUE ET DES OBJECTIFS EN DÉCOULANT PAR L'AGENCE, LA DESCRIPTION ET LA LECTURE ADÉQUATE PAR L'ANNONCEUR DE CETTE DERNIÈRE AU TRAVERS SES RÉALISATIONS.*

Suite à l'analyse des réponses ouvertes à cette question nous proposons deux autres axes à clarifier dans cette étude :

1) N'est-il pas envisageable que pour certains stades de développement d'un client, et cela pour une industrie donnée, que l'agence doit cumuler une proportion plus grande quant au conseil en orientation stratégique de l'entreprise par rapport à la proportion qu'elle peut ou devrait consacrer à l'exécution. À cet effet, les différents systèmes d'appel d'offres et de présentations spéculatives devraient en tenir compte. Certains répondants nous ont confié qu'une présentation spéculative sert beaucoup plus à sécuriser les annonceurs dans leur choix éventuel que d'exercer un processus discriminatoire entraînant le choix logique de la meilleure agence à retenir.

2) Nous ne considérons pas que la formalisation de la procédure élimine les choix à priori des annonceurs. De plus, les agences tout comme les annonceurs jouent avec les règles du jeu. La procédure de présentation et d'appel d'offres sont parfois utilisés pour "sentir" la concurrence à l'agence en place. Plus de 48.8 % des agences disent ne plus y croire parce qu'ils pensent que les dés sont pipés. 33% des annonceurs contre 3% chez les agences n'incluent jamais son partenaire actuel dans leur processus de "pitch". Cela suppose-t-il que 33% des annonceurs qui sont allés récemment en appel d'offres sont

totallement insatisfaits ? Nous n'y croyons pas. Mais attention, 39% des annonceurs indiquent qu'ils dérogent rarement à leur ensemble évoqué. Le total de 72% nous suggère donc qu'il est préférable pour l'agence de faire partie de l'ensemble évoqué et d'agir en conséquence.

Nous avons identifié quatre sections qui regroupent la majorité des éléments auxquels les annonceurs accordent une attention afin d'évaluer la compréhension du mandat par l'agence. Si 76% des agences acceptent toujours d'être rémunérées par seulement 38% des annonceurs, l'historique du milieu et la concurrence actuelle déterminent les vraies règles du jeu. L'un des plus importants annonceurs mentionnait, un sourire en coin :

C'est le développement audio-visuel de concepts et la recherche sur notre clientèle qui sont les éléments les plus dispendieux lors des présentations spéculatives. Nous ne demandons jamais de telles productions ou des recherches à mettre en preuve; malheureusement, ceux qui suivent cette voie ne gagnent jamais!

Points importants lors des présentations spéculatives	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
Identification de la problématique par l'agence	15%	22%
Identifier l'objectif de l'annonceur	13%	8%
Description adéquate de l'agence	15%	18%
Exemples pertinents des réalisations	19%	26%

La rémunération est une nouvelle tendance pour 72% des annonceurs et 30% des agences. Les annonceurs approuvent à 55% cette nouvelle tendance, et dans 50% des cas, cela constitue une nouvelle pratique dans leur industrie.

À la question Q-85, nous avons demandé aux répondants d'identifier si leurs argumentations de vente avaient un impact à moyen terme. En effet, un dicton nous rappelle qu'il est difficile de modifier une première impression. Allons voir ce que nos répondants en pensent. Avec seulement 42% des annonceurs qui se rappellent l'argument de vente de l'agence (58% ne se souviennent pas !!!), il est raisonnable de croire que plusieurs autres éléments influencent plus particulièrement la décision de l'annonceur. Les agences évoquent plutôt l'ambiance actuelle comme ce qu'ils retiennent le plus de leur agence. Seulement 30% des 42 % donc 12% se rappellent l'argument de l'agence et mentionnent que l'argument évoqué par celui-ci répond directement à leurs besoins. Les annonceurs nous ont aussi mentionné ce qui est important pour eux.

⇒ *LES ÉLÉMENTS DE VENTE RETENUS LORS DE LA NÉGOCIATION SONT: ÊTRE VU COMME UN PARTENAIRE, AIDER À COMPRENDRE LES PROBLÈMES STRATÉGIQUES DE L'ANNONCEUR, ÊTRE UN EXCELLENT EXÉCUTANT, BIEN CONNAÎTRE LES STRUCTURES ET LES PHILOSOPHIES DE L'ANNONCEUR ET, FINALEMENT, ÊTRE PERÇU COMME UN "SUCCESS STORY".*

Notre analyse suggère que les arguments supportant le positionnement des agences sont plus hétéroclites que ce qui est retenu par les annonceurs. **Sans pour autant dire au client ce qu'il veut bien entendre**, les agences sont en général (66%) très souples dans leurs argumentaires face aux attentes de leurs clients. Nous retrouvons dans les arguments des agences deux axes : 1) la grande agence, avec ses ressources et sa brochette de grands clients. Celle-ci évoque leur capacité élevée d'analyse et de conception stratégique et créative "communication et services intégrés". Pour certaines agences de très grande taille, leurs arguments tiennent souvent à : "ce qui se ressemble, s'assemble plus naturellement". Selon eux, leurs "task forces" sont la réponse à la "flexibilité" des plus petites agences; 2) quant aux agences de taille plus modeste, elles prônent un produit créatif plus adapté et théoriquement plus marquant, une plus grande flexibilité, entraînant des économies de structure et, finalement, le fait de l'importance que le client occupe dans la facturation de l'agence constitue, pour ce dernier, une garantie d'un service plus

personnalisé et “supérieur”. Dans un deuxième temps, nous avons qualifié l'importance des différents arguments de vente par les agences. Les réponses se lisent ainsi :

	Annonceur		Agence	
	Oui	Non	Oui	Non
Très important	60%	-	82%	-
Assez important	18%	-	12%	-
Pas du tout important	-	21%	-	6%

⇒ *LES AVANTAGES RELIÉS HISTORIQUEMENT À LA TAILLE SONT NÉGLIGEABLES PUISQU'IL Y A AJUSTEMENT DES STRUCTURES INTERNES ET DES POLITIQUES MANAGÉRIALES DES AGENCES.*

Il est intéressant de constater que 60% des annonceurs admettent que l'argumentation est très importante pour eux, mais que seulement 42% disent se rappeler de l'argument de vente et du positionnement de leur agence. Rappelons-le de nouveau, ce n'est pas l'argument de vente qui semble être le seul déclencheur d'une charge émotionnelle suffisante afin d'emporter la conviction de l'acheteur. Revenons aux agences. 82% de celles-ci considèrent qu'un argument de vente est très important. Voici les principales motivations évoquées par les répondants :

- *La récession influence l'axe, mais c'est la performance qui est le critère.*
- *C'est l'atteinte des objectifs qui prime.*
- *C'est au départ que la chimie s'installe entre les partenaires.*
- *C'est notre caractère distinctif, notre positionnement, notre avantage concurrentiel, notre slogan, notre mission, le reflet de notre structure: des raisons évoquées dans plus de 40 % des cas par les agences.*
- *C'est notre philosophie d'entreprise.*
- *On ne peut faire une seconde bonne impression.*

- *Mais cela ne nous révèle pas pour autant leur grille de critères lorsqu'ils en ont une.*
- *C'est l'argument qui nous a décidés; ils sont "sync" avec nos valeurs*

Dans plus de 75% des cas, la haute direction participe aux différentes étapes du processus de sélection des agences. Notre étude confirme la présence de présidents et de vice-présidents. Toutefois, nous ne pouvons quantifier le poids relatif que ceux-ci exercent sur la décision dont l'opérationnalisation revient aux échelons subalternes de direction marketing chez les deux partenaires. Le lecteur constatera que les méthodes plus directives, autocratique + consultatif, représentent une partie plus importante chez l'agence que chez l'annonceur (45% versus 39%). La propriété distribue-t-elle différemment le pouvoir et la responsabilité? La concentration du pouvoir est-elle en relation avec la situation financière de l'entreprise? Existe-t-il une mesure de transitivity sur cette variable? Existe-t-il une relation avec le climat généré avec les partenaires? De belles pistes de recherche!

Quant à la décision finale, les partenaires indiquent qu'ils utilisent les méthodes suivantes :

Choix des méthodes de décision	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
Autocratique	25%	19%
Consensuel	43%	38%
Participatif	18%	17%
Consultatif	14%	26%

Les deux prochains paragraphes représentent les qualités recherchées par les annonceurs et démontrées par les agences lors de deux présentations spéculatives. Évidemment, le processus ne comprend pas toujours deux présentations. L'un des objectifs de ce groupe de questions est de clarifier la compréhension mutuelle des partenaires sur la démonstration par les agences de leur compréhension des sections évoquées précédemment.

Première présentation ou première étape. Qualités recherchées / évoquées	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
Compréhension de la situation	34%	25%
Originalité et/ou créativité	27%	26%
Qualités du personnel	18%	20%

Seconde présentation ou seconde étape. Qualités recherchées / évoquées	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
Originalité des propositions	25%	18%
Créativité des concepts	18%	18%
Applicabilité et déclinaison	30%	24%
Chimie entre les gens	-	22%
Stratégie globale	18%	-

Nous sommes à même d'observer qu'il existe trois à quatre regroupements de réponses où les partenaires exercent l'ensemble de leurs critères de jugement. L'interdépendance des éléments est ici sous-représentée. Les agences insistent plus **sur la chimie entre les gens à la deuxième étape**. Nous pouvons tout de même inférer et prétendre que l'agence qui est rendue à cette étape possède ladite qualité sinon l'annonceur ne l'aurait pas retenue, à moins que ce dernier désire des pions pour combler le processus de présentations spéculatives.

⇒ *L'ENSEMBLE DES CRITÈRES UTILISÉS PAR LES ANNONCEURS LORS DES PRÉSENTATIONS SPÉCULATIVES SONT LA COMPRÉHENSION DE LA SITUATION, LA RÉALISATION ET LES DÉCLINAISONS POSSIBLES DES CONCEPTS, LA CRÉATIVITÉ ET L'ORIGINALITÉ DES PROPOSITIONS ET DES CONCEPTS.*

Nous aborderons maintenant la directivité de l'annonceur quant aux axes de communication et aux recettes de communication. La directivité n'a rien de mal en soi, elle est le privilège de celui qui conduit le navire. Pour cela, il est évidemment nécessaire que le client sache où il s'en va et avec qui à son bord. L'agence, quant à elle, indiquera de

quelle façon, en regard des moyens du bord, le capitaine peut communiquer avec l'environnement sa position avant de se rendre à bon port. C'est pour les raisons que nous venons d'évoquer que la symbiose et la synergie sont préférables au simple rapport de commandant à matelot. Nous les avons regroupées au tableau Q-96.

⇒ *LES AXES DE COMMUNICATION SONT LA RESPONSABILITÉ DE L'ANNONCEUR. IL EST REQUIS QUE LES AGENCES REMETTENT EN QUESTION L'UTILISATION DES RECETTES ET CELA POUR LE MEILLEUR BÉNÉFICE DE L'ANNONCEUR.*

Tableau : Q-96

**Titre : Commentaires quant à la directivité des annonceurs
sur les axes de communication et sur les recettes publicitaires.**

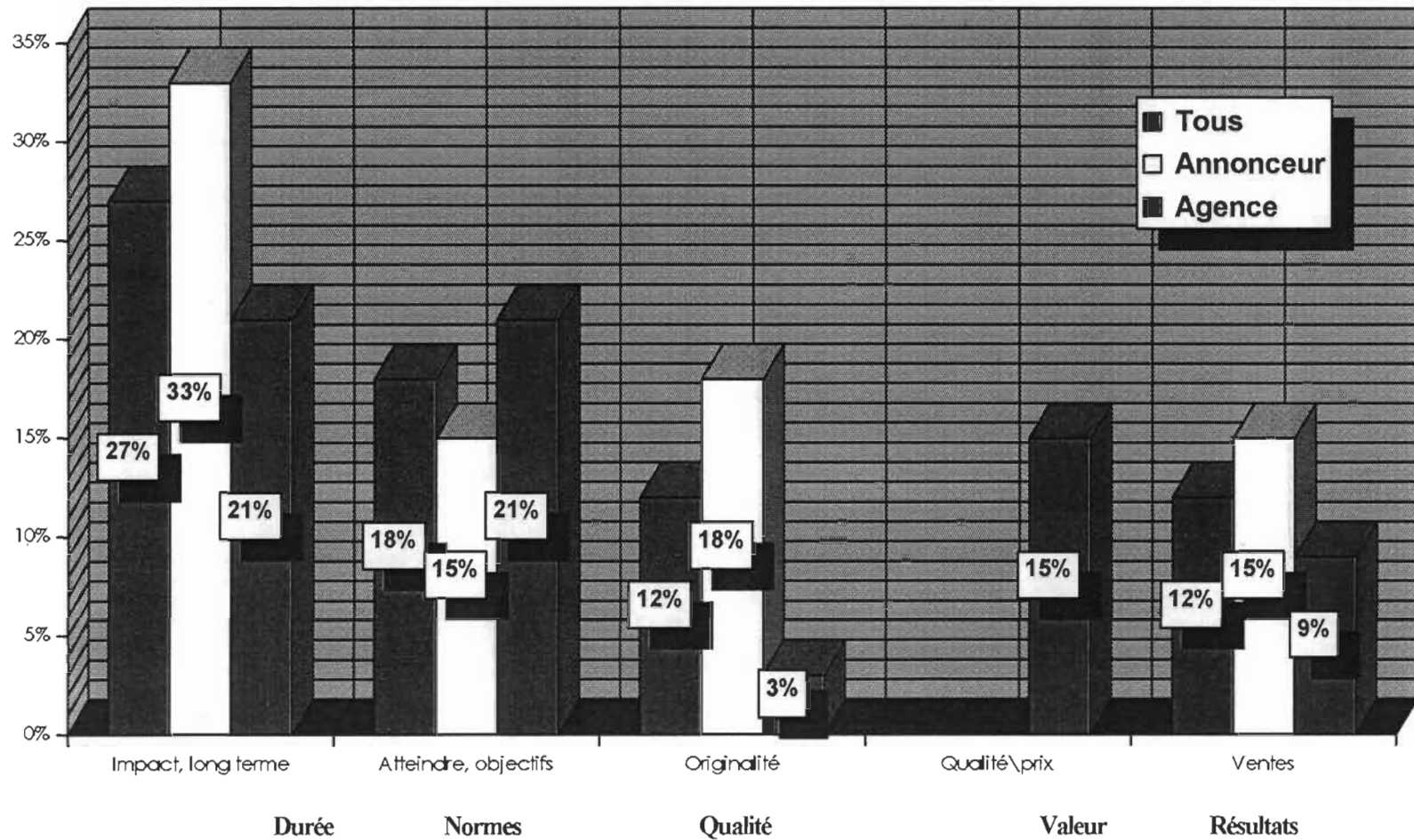
	Annonceur		Agence	
	Oui	Non	Oui	Non
Axes	78%	21%	51%	45%
Recettes	57%	43%	24%	70%
Raisons évoquées quant à la prise de position.	1-Propension de la grande entreprise à dire oui aux deux options de réponse. 2-Règlementation interne et externe 3-Les budgets ne sont pas illimités, quelque fois, il faut utiliser des recettes 4-Moins de risque	1-Faut innover 2-C'est en réaction au marché 3-Il faut renouveler en fonction de l'évolution de notre clientèle	1-Promesses politique interne 2-Le client réfléchit, nous on le réfracte 3-Cela prouve qu'ils ne savent pas travailler avec une agence	1-C'est notre partie d'expertise 2-Les recettes, ils les connaissent, sinon pourquoi nous paieraient-ils pour cela ?

À la question Q-97, nous avons demandé à nos répondants s'ils pouvaient nous indiquer leurs critères d'évaluation de la qualité d'une publicité. C'est à cette "simple" question semi-fermée que nos répondants ont généré **huit fois plus** de réponses que pour une question complètement ouverte! C'est à croire que tous y allaient de leur définition ou de leur propre recette de mesure de ce qui est une bonne publicité. Il n'est pas contre-intuitif de penser qu'une excellente stratégie sera mieux complétée par une publicité réussie. Nous voyons donc toute l'importance que constitue la clarification et le partage des critères permettant d'évaluer une publicité. À cette importante question, nous procéderons en deux temps. Dans un premier temps, nous présenterons un tableau comparatif des critères et cela par catégorie de répondants (tableau Q-97 a et b). Dans un deuxième temps, nous reviendrons aux commentaires qui ont accompagné les réponses. Mais auparavant, notons que dix répondants (10 @ 15%) ont requis notre aide afin d'identifier les critères. Revenons au tableau Q-97a, il nous présente le premier choix pour chacune des populations. On y remarque que l'impact à long terme est le premier critère de tous les répondants. Le lecteur sera à même de constater que la décision comporte des composantes affectives, heuristiques et quantitatives.

Nous clarifions cette hypothèse dans le second tableau (#97b) où nous sommes portés au même raisonnement. Nous portons à l'attention du lecteur que la proportion consacrée à la promotion ne cesse d'augmenter et que nous relions difficilement l'impact à long terme pour une marque et l'escompte de celle-ci au travers des cycles de promotion répétés. Certains répondants nous ont signalé, suite à la pression de l'annonceur, qu'ils ont à développer des campagnes promotionnelles qui affectent la perception de la qualité de la marque. Il s'agit d'impératif financiers auxquels les agences doivent répondre.

Tableau : Q-97 a

Titre : Pourcentage des premiers choix, parmi les critères d'évaluation d'une publicité (interpopulation)



Les différences quant aux pourcentages évoqués dans les différents tableaux Q-97 sont expliquées par la sommation des critères.

Tableau : Q-97 b

Titre : Importance des trois premiers critères d'évaluation d'une publicité. (inter population)

	Impact à long terme de l' image versus la promotion	Atteindre objectifs () cible + outils d'intervention +degré de persuasion	Originalité () industrie+ historique+ Concurrence	Rapport Qualité\prix () concept+ déclinaisons possibles+ adéquation à la stratégie	Ventes chez l'annonceur () croît à la corrélation des ventes et de la pub	Adéquation besoin du client annonceur et des produits créatifs de l'agence
Tous	#1 (27%) #3 (28%)		#2 (24%)	#2 (24%)		
Annonceur	#3 (27%)		#2 (30%)	#1 (36%) #3 (27%)		
Agence	#1 (21%) #3 (30%)			#2 (33%)		

Les différences quant aux pourcentages évoqués dans les différents tableaux Q-97 sont expliquées par la sommation des critères.

Nous vous présentons maintenant au tableau Q-97c, tous les choix évoqués par l'ensemble des répondants. Nous les accompagnons comme d'habitude de leur fréquence respective. Toutefois, la présence de treize (13) choix de réponses, combinés à la faiblesse statistique de l'échantillon, nous portent à la prudence sur toute conclusion hâtive. L'analyse du tableau Q-97c indique que les deux plus grands écarts se situent sur l'évaluation qualitative de la valeur d'une communication. En effet, les répondants indiquent qu'il sont souvent inconfortables avec le jugement de valeur qu'ils ont à porter sur les concepts créatifs de l'agence. Un répondant d'une grande agence a suggéré d'utiliser les critères du père de la créativité, Osborn (1976) : 1) la possibilité de décliner l'idée; 2) l'originalité en relation des productions actuelles de la concurrence; 3) l'apport en convergence vers la résolution du problème ou à l'atteinte des objectifs. L'interprétation des résultats du tableau Q-97c demande beaucoup de prudence puisqu'il s'agit d'un échantillon relativement faible, d'une liste constituée de plusieurs critères interreliés dont certains sont qualitatifs et d'autres non et que, finalement, il existe un grand nombre de contraintes dans la conjoncture du client. Afin de jeter un peu de lumière, nous vous présentons, dans un deuxième temps, les commentaires regroupés de tous les répondants au tableau Q-97d. **Suite à sa lecture, nous serions enclins de croire que la décision se fait dans une dynamique multicritères.**

⇒ *L'ANNONCEUR UTILISE BEAUCOUP PLUS QUE QUATRE CRITÈRES DANS SON PROCESSUS DE DÉCISION AFIN D'ACCEPTER UN CONCEPT PUBLICITAIRE. IL S'AGIT DE L'IMPACT À LONG TERME, ATTEINDRE LES OBJECTIFS, LE RAPPORT QUALITÉ/PRIX ET, FINALEMENT, L'ORIGINALITÉ. CES DERNIERS CONSTITUENT LES CRITÈRES DE BASE DE L'ÉVALUATION D'UNE PUBLICITÉ, LEUR IMPORTANCE INDIVIDUELLE EST TOUTEFOIS RELATIVEMENT FAIBLE.*

⇒

C'est lorsque l'on intègre les différentes philosophies de création et les différents styles créatifs au contexte interne et externe que l'on comprend que tous les critères ont leur poids respectif sur le produit créatif final. Tout cela n'est sûrement pas étranger à l'utilisation de méthodes multicritères employées dans l'industrie depuis des années pour évaluer une publicité. Aux questions Q-116 et suite, nous serons à même de

vérifier si les partenaires se fient à leur intuition ou s'ils procèdent à des mesures de la publicité sur des critères d'efficacité mesurables.

La prochaine et dernière section, la plus volumineuse, s'intéresse aux stratégies et aux tactiques qui sont employées par les agences **afin de fidéliser leur clientèle**. De plus, notre regard se portera sur les attentes et les besoins qu'il est préférable de combler chez l'annonceur afin de se fidéliser son patronage.

Tableau : Q-97 c

Titre : Critères d'évaluation de la qualité d'une publicité.

Zones	Critères	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs.	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences.
Normes		18%	20%
	Atteindre les objectifs	14%	17%
	Faut comprendre ce que je veux	4%	3%
Qualité		19%	13%
	Faut absolument me surprendre	-	-
	Originalité	19%	13%
	Pertinence du mobile d'achat	-	-
Valeur		15%	24%
	Rapport qualité et prix	15%	24%
Durée		26%	22%
	Impact à long terme	25%	19%
	Constance avec l'historique	1%	3%
Résultats		19%	21%
	Ventes	7%	7%
	Rétention par la clientèle visée	4%	2%
	Appréciation par la clientèle visée	6%	3%
	Balancer deux zones, les acquis de la firme et les attentes des consommateurs	2%	9%

Tableau : Q-97 d

Titre : Limites et environnement dans lequel est généré le produit créatif .

Les contraintes	Les variables	Recettes de création et de mesure
La difficulté à balancer image et promotion	Conjoncture économique du secteur	Le "star système" de J.Séguéla
Historique des marques	Comportements des consommateurs, niveaux d'intervention et profondeur de la persuasion	Le "Z" créatif de Joanis
Goûts des décideurs	Fonction de la clientèle	La pertinence du mobile, en regard de la clientèle cible, entraîne la compréhension et le comportement d'achat
Partiellement, fonction du style de nos créatifs	Les succès escomptés	Fonction d'une échelle d'étonnement chez l'annonceur
De plus en plus difficile de surprendre les gestionnaires	La propension au risque du client à vouloir "déranger" ses clients.	Signée, surprenante, stratégique, soignée, simplicité, séduisante,
Budgets	Budgets et déclinaisons multimédias	accompagnée d'une mesure d'efficacité et d'intention
Réalisation des concepts tels qu'élaborés.	Se démarquer des autres, répondre au briefing, de se projeter adéquatement, impact à long terme.	Grille interne sur le profil des décideurs chez le client.
La problématique du moment		Originalité, simplicité, valeurs de rétention, empathie, compréhension.
		" Saut créatif" de Joanis, création instantmatique, désarmante

Le risque et l'incertitude sont deux composantes reliées à la pratique du commerce. La réduction du risque est facilitée lorsque l'on est conscient des variables et des conséquences qui lui sont reliées. Notre analyse porte maintenant sur l'identification et la hiérarchisation des risques pour les deux partenaires.

Identification des risques pour l'entreprise	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
Financier	29%	76%
Fonctionnel	55%	12%
Social	16%	12%
Identification des risques pour l'individu responsable	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
Financier	21%	48%
Fonctionnel	52%	39%
Social	3%	-
Aucun	24%	12%
Statut de moyens utilisés actuellement afin de réduire les effets possibles des risques	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
Existence	52%	91%
Absence	48%	9%

Nous pouvons observer que le risque fonctionnel constitue chez l'annonceur (55%) son principal écueil. Quant à l'agence (76%) de son attention est tournée sur les risques des opérations financières. Les agences sont-elles moins stables financièrement et cela en regard de leur taille et de leur date de création ?

Les conséquences de la fluctuation de la demande et des accidents de parcours avec les clients annonceurs affectent directement le personnel des agences. Car n'oublions pas que certains y perdent immédiatement leur emploi suite à la perte d'un compte client. Nous retrouvons d'ailleurs des tactiques de prévention en proportion importante chez les

agences (91%) comparativement à (52%) chez les annonceurs. De plus, les agences nous ont indiqué, à l'instar des agences, que les moyens employés touchaient directement la prévention des mauvaises créances.

Nous avons procédé à une analyse de contenu sur les moyens employés afin de réduire les risques possibles à faire affaire avec le vis-à-vis. Voici les résultats:

Existence de moyens de prévention.

Annonceur N=33		Agence N=33	
Oui	Non	Oui	Non
61%	39%	82%	8%

61% des annonceurs contre 82% des agences perçoivent qu'il est préférable d'employer des moyens pour réduire les risques inhérents à leur relation commerciale. D'ailleurs, nous retrouvons cette même tendance à la question fermée précédente. Chez les 39% des annonceurs qui ont répondu par la négative, certains ont évoqué comme motivation l'état satisfaisant qu'ils ont actuellement avec leur agence et la position de client qu'ils détiennent en regard de l'importance de leur clientèle pour l'agence. Quant aux agences qui perçoivent ce risque, elles s'accordent à dire que les moyens employés pour réduire les risques ne les mettront jamais complètement à l'abri. Le risque de perdre vient souvent avec le risque de gagner.

À la Q-103, nous avons interrogé les répondants sur les moyens et les risques encourus. Pour les répondants qui ont répondu par la positive, l'on peut regrouper leurs commentaires dans trois zones que nous retrouvons au tableau Q-103. Le lecteur constatera un vif parallèle avec les relations humaines. Le climat à générer constitue donc une sommation d'excellents moyens à mettre en place.

Tableau : Q-103

Titre : Contraintes et moyens afin de générer un climat optimal pour la relation

Climat à générer	Moyens pour y parvenir	Contraintes dans la relation
Orienter une perspective d'une relation à long terme	S'écouter	On est les seuls responsables de la décision finale (annonceur)
Assurer la compatibilité de deux identités, qui sont généralement fortes.	Se parler et s'écrire	La tension chez le client est fonction du degré d'attention de l'agence et de la pression des ventes à court terme
Éliminer les orientations et les pratiques commerciales douteuses	Se motiver respectivement	Balancer le temps nécessaire aux opérations internes de chacun
Bâtir la confiance respective	Cultiver et employer les moyens générant la "qualité totale"	La situation économique respective
Le professionnalisme, dans un cadre de confidentialité est une prémisses au partenariat	S'accorder sur les attentes respectives et les moyens précis et équitables afin d'évaluer les performances respectives	Humain versus humain
Concevoir un plan stratégique complet dont le plan de communication sera le complément naturel et désiré	Établir chez les partenaires un processus de mobilisation des ressources, d'adhésion aux valeurs et d'un climat favorisant l'innovation chez les partenaires	Client ne paie pas pour se faire dire ce qu'il sait, mais pour aller plus loin que lui en communication stratégique
Optimiser la période face à la courbe d'apprentissage	Instaurer un système d'information stratégique et marketing afin de partager l'information	Contrôle des coûts
Maintenir les attentes respectives face aux contextes interne et externe	Instaurer un système de renouvellement de la relation	Historique des relations respectives

⇒ *LA RÉDUCTION DES RISQUES RELIÉS À LA RELATION SONT (F) DU CLIMAT RELATIONNEL, DES MOYENS EMPLOYÉS POUR LE GÉNÉRER ET LE MAINTENIR ET, FINALEMENT, DES CONTRAINTES DANS LA RELATION.*

À la Q-104, nous avons interrogé les répondants sur les raisons qui ont déjà motivé un bris de relation avec l'un de leurs anciens partenaires. Les quatre motivations les plus fréquentes sont :

Les quatre plus importantes raisons pour rompre une relation d'affaires	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
Niveau actuel de créativité	13%	5%
Attitude du partenaire	19%	5%
Capacité à réaliser le mandat	13%	1%
Relations humaines	12%	23%
Procédures inadéquates de l'agence	8%	11%
Les appuis politiques disparaissent chez l'annonceur	7%	11%
Politique interne chez l'annonceur	11%	11%

L'annonceur évoque l'attitude du partenaire et l'agence, quant à elle, les relations humaines avec leurs vis-à-vis chez l'annonceur comme l'élément le plus important d'un bris de relation. Rappelons que le risque social est le risque le plus important chez le personnel de l'agence. **Nous pouvons regrouper, sous le chapeau des relations interpersonnelles, l'ensemble des raisons évoquées pour rompre.** Mais l'analyse de contenu suggère que les agences ne partagent pas le point de vue des annonceurs sur les “vraies” raisons qui motivent un bris de relation. Les agences suggèrent que les raisons sont politiques et les annonceurs suggèrent une capacité inadéquate chez le partenaire à “performer” selon leurs règles du jeu. Lors d'un bris de relation, nous pouvons donc nous attendre à des conséquences pratiques et immédiates chez les partenaires.

⇒ *LA MAJORITÉ DES RAISONS ÉVOQUÉES POUR ROMPRE UNE RELATION SONT DE NATURE DES RELATIONS INTERPERSONNELLES.*

Nous avons regroupé en cinq zones les réponses de tous nos répondants telles qu'indiquées dans les réponses aux questions ouvertes sur le sujet. Voici donc les conséquences à court terme pour les partenaires:

Identité	Image	Relations d'affaires	Financière	Opérations
Ajustement et frustration du management	Parfois un bris d'historique	Période transitoire	Perte de facturation à court terme	Création rapide, ponctuelle et intérimaire
De nouveaux gestionnaires qui seront bientôt en mal de faire leurs preuves	Parfois, rupture de présence auprès des consommateurs	Période de réapprovisionnement	Perte des économies d'échelle et d'expérience	Synchronisme grippé et ruptures des routines managériales
			Rentabilité des actions marketing compromises	Augmentation du temps, pour certains, des tâches, faut se retourner rapidement

Les réponses des répondants ne clarifient toutefois pas l'importance des conséquences, l'étendue dans le temps et les causes profondes des malaises. Les éléments de réponses doivent donc être considérés comme des **indicateurs** du bris de relation, pas plus. Il n'y a pas de confirmation de relation linéaire en ce moment sur les cinq zones précitées. Le lecteur considérera les informations en colonne seulement.

⇒ *LES CONSÉQUENCES D'UN BRIS DE RELATION SONT À COURT TERME ET CELA DE CINQ ORDRES SUR L'IDENTITÉ, L'IMAGE, LES RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS, LA RENTABILITÉ ET LES OPÉRATIONS.*

Nous avons demandé aux gestionnaires, à la Q-109, s'ils avaient prévu l'ampleur des conséquences énumérées précédemment. Notons ici que l'évaluation de l'ampleur des conséquences devra être remise dans le contexte de l'entrevue puisque

personne n'aime être perçue comme un mauvais gestionnaire, ce qui explique le faible taux de réponses. À cet effet, nous vous soumettons cette hypothèse :

⇒ *SI LES CONSÉQUENCES SONT IMPORTANTES OU PRÉVISIBLES POUR L'ENTREPRISE, LES GESTIONNAIRES PRÉVOIENT ET GÈRENT LES COUPS. LES RÉPONDANTS S'EXPRIMENT AINSI SUR LE SOUVENIR DE LEUR DERNIER COMPORTEMENT LORS DU BRIS DE LEUR RELATION AVEC LEUR ANCIENNE AGENCE.*

Annonceur N=33		Agence N=33	
Oui	Non	Oui	Non
38%	18%	41%	3%

La majorité des répondants, dans leur sous-population respective, avaient prévu les conséquences du bris de relation. Est-ce lors d'expériences antérieures qu'ils ont acquis les comportements ou parce que les conséquences sont négligeables pour eux? L'analyse de contenu sur les commentaires de nos répondants pondèrent ainsi les statistiques présentées. On parle plus d'inconvénients, de conséquences dont l'importance est sur-évaluée, de réduction temporaire des budgets, de reprise rapide du contrôle, de l'expérience qui aide beaucoup à gérer et à prévoir la période intérimaire et, finalement, d'un certain bris de tempo quant à la présence de l'annonceur chez ses consommateurs. **En conclusion, on parle plus d'ajustements à la nouvelle réalité pour les agences.**

Nous avons vérifié lors du questionnaire, et cela grâce à cinq indicateurs semi-fermés, la satisfaction des partenaires. À la question la Q-113, nous avons demandé aux répondants si les résultats de l'agence étaient en relation avec les attentes de départ. Nous y reviendrons à plus d'une reprise afin de valider leur vrai degré de satisfaction et afin de valider à l'interne cette réponse importante.

	Annonceur	Agence
Toujours	35%	36%
Souvent	62%	58%
Rarement	3%	6%

La confiance est un élément important de toute relation interpersonnelle et d'affaires. Nous avons demandé à la Q-114 si les partenaires vérifiaient habituellement la véracité des prétentions de son vis-à-vis lors du processus de sélection ou à d'autres moments. Nous avons ciblé notre question sur le sens et l'importance de cette pratique. Le lecteur notera qu'il ne s'agit pas ici d'un indicateur formel et unique de la qualité d'une relation. Nous tentons ici d'identifier les pistes et l'environnement constituant une bonne relation.

Vérification des informations soumises par le partenaire	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
Toujours	18%	15%
Souvent	48%	39%
Rarement	21%	24%
Jamais	12%	21%

Une première analyse nous indique que les partenaires sont tous deux prudents quant aux propos ou aux informations proposées par son vis-à-vis. La complexité et le nombre de données portent à plusieurs interprétations et nos partenaires en sont bien conscients. C'est dans cette ambiance qu'ils interagissent quant au nombre de vérifications nécessaires. Il s'agit ici de confiance sur les habilités professionnelles du partenaire à décoder les informations d'une façon adéquate sinon meilleure que son vis-à-vis. Il existe un seuil minimum, non mesuré, et c'est au-dessus de celui-là qu'il est requis de se maintenir. Malheureusement, nous ne pouvons pas mettre en relation les proportions avec d'autres industries. Nous avons identifié les partenaires qui vérifient rarement ou jamais les informations de leur partenaire. Il s'agit de partenaires dont la taille est grande et cela dans

64% des cas. Nous soumettons l'explication partielle de cette statistique par le fait que la taille et les structures formelles qui l'accompagnent préviennent les partenaires de dire n'importe quoi. La prudence et le professionnalisme des gens est donc le frein et le filtre dans ce type de relation.

À la question Q-115, nous avons identifié les moyens et les influences sur la relation quant aux vérifications utilisées par les partenaires. Nous avons ici confronté les partenaires avec la notion de confiance, de reconnaissance des capacités du partenaire à effectuer des travaux, sur la latitude consentie, sur sa gestion des risques. Évidemment la question semi-ouverte ne suggérait pas directement autant d'alternatives. Toutefois, les répondants ont exprimé des commentaires de clarifications qui nous laissent croire à l'existence des compléments exprimés plus haut.

Il s'agit de:

Moyens	Influences sur la relation
S'engager seulement avec ceux en qui on peut avoir confiance	Entraîne une réduction de la confiance
Utiliser références externes	Si les hypothèses de notre client sont fausses, nos communications seront probablement à côté.
Utiliser références internes	Il faut faire une différence entre amour et passion versus amour et raison
Faciliter, par notre expérience (plus de 55% de tous les répondants). Avec l'expérience du nez, attention lorsque l'on a le rhume !	Il faut balancer la remise en question des informations pour le bien de l'annonceur et l'inquisition systématique chez le partenaire. C'est une balance sur un continuum.
Mandater une firme de recherche indépendante	Faut surtout se demander si nous sommes dans la bonne direction.
Contacter les anciens partenaires	
Vérifier les informations par une procédure interne formelle	
Poser tout simplement les bonnes questions	
Établir et utiliser un système d'information marketing	

⇒ *IL EXISTE TROIS CLIMATS TYPE QUANT À LA VÉRIFICATION DES INFORMATIONS EN PROVENANCE DU PARTENAIRE: CLIMAT DE RELATION D'AFFAIRES, CLIMAT DE NON-CONFIANCE ET CLIMAT D'OPTIMISATION ET D'ÉCHANGE D'INFORMATIONS.*

À ce point, nous nous sommes demandés dans quel climat relationnel les vérifications, quant aux informations véhiculées entre les partenaires, étaient exercées.

Les répondants s'entendent à dire que lorsqu'une relation est mal enlignée, les pneus comme les affaires s'usent plus rapidement. Nous vous soumettons les commentaires suivants en provenance des agences.

- *On nous donne de l'information, alors pourquoi nous enligner sur une mauvaise piste?*
- *Je pense que mes clients sont aussi sérieux que moi.*
- *C'est son problème s'il me dit des conneries.*
- *C'est avant tout un système d'honneur.*
- *Le principe concurrentiel d'une agence C'est que l'on peut faire mieux que l'autre en place! Donc, il nous faut des esprits rebelles, de la variance dans les réponses. Il nous faut aussi être très pragmatique à certains moments, nous ne pouvons pas nous contenter de remplir les cases de notre modèle de réflexion ou de celui du client.*
- *Le processus de distinction des agences est autorisé par la pratique de l'équifinalité, mais il y a un art dans la sélection du chemin à suivre et des implications à court et à moyen termes.*
- *On fait partie de la même équipe, mais c'est le client qui conduit l'autobus du show business.*

La question Q-116 porte sur les fréquences quant à la vérification de l'adéquation des objectifs et de la production créative d'une communication. Il existe un certain consensus, **non prouvé**, que la majorité des annonceurs de taille moyenne ou de petite taille consacre très peu de budgets ou d'efforts à vérifier au niveau des publiques cibles les productions de l'agence. Malgré que les répondants considèrent que le succès des produits créatifs constituent une part importante du renouvellement des contrats avec les agences. Les répondants se sont exprimés ainsi sur le sujet:

Fréquence quant à la vérification de l'adéquation des objectifs et de la production créative d'une communication	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
Toujours	36%	33%
Souvent	45%	39%
Rarement	15%	21%
Jamais	3%	6%

Nous vous soumettons maintenant des commentaires quant à la répartition dans le temps des vérifications. Les commentaires proviennent majoritairement d'agences de taille moyenne dont les clients sont de taille moyenne.

Au début	*C'est en fonction du pitch
	*de la compréhension du mandat
	*cela ressemble au début d'une relation interpersonnelle
À long terme	*cela s'essouffle
	*changements à l'intérieur chez l'agence
	*pression de l'annonceur à générer absolument du nouveau

Nous signalons au lecteur le fait que le comportement de vérification auprès des clients cibles est plus systématique chez les annonceurs de grande taille. Afin de clarifier cette situation, nous avons identifié les variables qui font l'objet d'une vérification systématique de la part des partenaires et cela afin de contrôler les différents impacts des stratégies de communications. Il s'agit de :

Variables vérifiées systématiquement afin de contrôler les différents impacts des stratégies de communications	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
Ventes	20%	25%
Notoriété pure + assistée	20%	22%
Mémorisation	17%	15%
Part de marché	16%	5%
Appréciation	12%	7%

Il existe bon nombre de relations croisées, non démontrées et non prouvées, quant aux variables en présence : 1) les ventes et la part de marché sont souvent reliées; 2) la mémorisation et l'impact à long terme aussi; 3) l'appréciation de la clientèle et le souci de ne pas déplaire de l'annonceur. Une surprise, à l'instar des agences, les annonceurs disent affecter systématiquement des ressources financières aux fins de vérification des impacts des stratégies de communication dans une proportion de 70%. Quant à ceux qui gèrent les budgets, les agences, la proportion tombe à 52%. Elles parlent plus d'actions ad hoc que de procédures et de budgétisation systématique et de processus suivis dans le temps. Le lecteur trouvera intéressant de savoir que de grandes agences offrent systématiquement des études de contrôle à leur client. Cette étude a toutefois négligé cet aspect en considérant, à priori, qu'il s'agit d'un petit nombre d'annonceurs importants qui vérifient systématiquement les conséquences de leur campagnes de communication.

Nous avons, quand même, identifié les méthodes utilisées par les annonceurs afin de vérifier les résultats des communications. Le lecteur observera que les partenaires partagent une vision commune quant aux outils utilisés.

Identification des méthodes de vérifications des impacts des communications	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
Day after recall	20%	23%
Analyse sémiologique et linguistique (sommaire)	20%	30%
Sondage téléphonique	26%	24%
Recherches quantitatives préformatées	14%	13%

À la question Q-122, nous avons établi le degré de satisfaction des partenaires. Les statistiques se lisent comme suit

Annonces			Agences		
Très satisfait	Assez satisfait	Peu satisfait	Très satisfait	Assez satisfait	Peu satisfait
30%	55%	15%	52%	36%	0%

Les résultats nous indiquent que les agences évaluent généralement avec **un plus haut degré de positivisme** leur relation. Rien de surprenant puisqu'il appartient à l'agence de projeter une image positive de ses résultats vers l'annonceur. Du fait, certains annonceurs (24%) ont mentionné qu'ils préfèrent conserver une pression sur l'agence en la sous-évaluant.

Les deux prochaines questions sont **importantes** du fait qu'elles regroupent des **moyens pratiques** en regard de l'expérience à solutionner les problématiques de relations commerciales. La première Q-123A offre des moyens pratiques de maximiser la relation et la seconde Q-123B indique des erreurs qu'ils faut éviter. Nous avons regroupé les solutions proposées à nos répondants en deux groupes : des suggestions au niveau de la communication interpersonnelle et des moyens affectant les structures ou les pratiques managériales actuelles. Les prochaines lignes constituent en grande partie des moyens, des

tactiques, des recettes qui sont actuellement employés par les partenaires qui semblent le mieux réussir dans leur relation d'affaires avec leur(s) partenaire(s) actuel(s).

A- Suggestions au niveau de la communication interpersonnelle :

1. C'est une évaluation continue où l'on échange sans cesse de l'information.
2. Plus grand nombre de rencontres possibles avec les décideurs.
3. Plus grande ouverture d'esprit, après que la vente soit faite (présentation spéculative).
4. Comité mensuel où tous sont présents.
5. Augmenter la cohésion interne des collaborateurs de l'entreprise, vers une vision, en laissant les gens déterminer les meilleurs moyens pour y parvenir.
6. Ne pas jeter de la poudre aux yeux même si cela aveugle l'annonceur.
7. Générer et tolérer un climat d'interaction spontanée.
8. Bien se connaître afin d'optimiser l'utilisation et la complémentarité des forces individuelles.
9. Maintenir un haut niveau de franchise dans un cadre de relation d'affaires.
10. Provoquer et entretenir les partenaires en réflexions stratégiques quant aux opérations, notre historique respectif nous sert bien.
11. L'expérience en affaires c'est comme un vieux couple ; lorsqu'il y a complicité on ne peut plus se compter de blagues.

B- Moyens pouvant affecter les structures ou les pratiques managériales actuelles

1. Mieux planifier la stratégie interne chez l'annonceur afin de conserver le cap.
2. Être considéré comme si nous étions plus que des exécutants (agence).
3. C'est à l'annonceur de travailler davantage pour orienter l'agence; nous sommes à la barre du navire.
4. Disponibilité, sans entraves, des dirigeants.
5. Arrimer et optimiser les cycles de développement des deux partenaires et cela en regard de la constante évolution individuelle.
6. Augmenter le niveau de l'éthique lors de la négociation et le maintenir par la suite.
7. Réduire la rotation des cadres intermédiaires chez les agences.

8. Faire de la planification stratégique plus que des vœux pieux annuels en ne transgressant plus la direction afin de satisfaire des objectifs à court terme.
9. Réduire les contraintes de temps pour l'agence. Cela conduira le client, inévitablement, vers une meilleure qualité et à moindre coût.
10. Dans une agence c'est un entrepreneur, chez le client c'est un employé plus ou moins impliqué. Les qualités psycho-sociologiques des gens sont différentes et pas toujours complémentaires ou conciliables.
11. Il faut travailler sur l'identification de gains individuels significatifs pour les individus et de gains pour les partenaires respectifs. Sans essence la voiture n'avance pas même si le chauffeur est au volant. Sans direction, il ne devinera pas où l'on veut et peut aller.

Le lecteur notera aussi qu'environ 10% de tous les répondants n'ont pas fait de commentaires puisque selon eux leur relation va très bien. Nous vous présentons maintenant les propos d'un annonceur qui résume bien, à notre avis, l'essence des besoins de sa communauté.

On veut de notre agence une profondeur marketing qui se traduit par une compréhension de notre vision, de nos stratégies, de notre positionnement et de l'historique de nos axes. On veut beaucoup plus que des créateurs. Ils constituent un outil à l'intérieur du coffre, ils ne sont pas la forme du coffre. Ils peuvent, toutefois, en modifier lentement l'apparence et l'utilité.

Nous aborderons maintenant les pratiques qui constituent **une grave erreur** de la part des agences en regard de la qualité des relations commerciales. Nous abordons la question dans la perspective de l'annonceur puisque celui-ci est le client. Cette question fut adressée aux répondants afin d'identifier **les plus importantes erreurs** que les partenaires doivent, si possible, éviter. Notons que leur présence semble à tout le moins nuire à la relation, tandis que leur absence ne garantit pas pour autant le succès de celle-ci. Nous avons regroupé les commentaires en deux groupes interdépendants : 1) les pratiques managériales non désirées; 2) les attitudes non productives au sens de la relation. Encore

ici, il s'agit de "recettes" pratiquées par la communauté des praticiens du domaine publicitaire. Le lecteur professionnel y retrouvera des moyens pratiques ainsi que les pratiques managériales non désirables.

⇒ *AFIN D'ÉVITER LES PLUS IMPORTANTES ERREURS DANS LA RELATION, IL EST SOUHAITABLE D'ÉVITER L'UTILISATION DE CERTAINES PRATIQUES MANAGÉRIALES ET DE CERTAINES ATTITUDES NON PRODUCTIVES AU SENS DE LA RELATION. LEUR PRÉSENCE SEMBLE NUIRE À LA RELATION TANDIS QUE LEUR ABSENCE NE GARANTIT PAS POUR AUTANT LE SUCCÈS.*

A- Les pratiques managériales non désirées

1. Une agence qui répartit son temps trop en faveur du développement de sa nouvelle clientèle que vers le service à sa clientèle actuelle.
2. Permettre une erreur de base et cela dans son domaine de spécialisation.
3. Ne pas tenir ses promesses ou ce qui est perçu comme tel.
4. Agir dans l'agence tout comme si les budgets du client sont dûs et déjà en banque.
5. Perdre le contrôle des budgets du client.
6. Louvoyer uniquement en fonction de ses propres intérêts.
7. Facturer à son client un manque d'efficacité ou une erreur interne.
8. Ne plus faire sentir son client comme le plus important du monde.
9. Ne plus faire sentir à son client que l'on aime sa business.
10. Ne plus permettre à l'agence de conserver une rentabilité en regard de l'équité externe avec son industrie.
11. Faire simplement ce que le client demande et travailler en isoloir et se "petter" les bretelles
12. Le déraisonnable c'est le "fun" en publicité, mais pas en affaires.
13. Surestimer les résultats et sous-estimer les moyens.

B- Les attitudes non productives au sens de la relation

1. Prendre le client pour acquis (mentionné par plus 40% des répondants).

2. Considérer que l'on est seul à avoir raison (mentionné par plus de 30% des répondants). Défaut particulièrement présent chez les créateurs.
3. Ce ne devrait jamais être le pseudo pouvoir des créateurs qui mène une agence. C'est le consommateur qui le fait en indiquant ses choix, ce dont les deux partenaires doivent tenir compte.
4. Refuser subtilement le dialogue pour régler le problème à un échelon plus élevé.
5. Prendre pour acquis une relation de longue date basée sur des contacts privilégiés ou non et briser la confidentialité.
6. Imposer ses idées plutôt que : 1) de saisir la structure de pensée de l'autre, sa logique propre; 2) d'identifier ses besoins; 3) de comprendre sa planification stratégique et sa cohérence interne en regard de son environnement.
7. Abuser des petits clients qui connaissent moins les pratiques commerciales "normales" avec une agence.
8. Discussion de perron d'église de laquelle il n'est pas faux de dire que, dans l'industrie, au moins 50% des gens n'aiment pas les autres 50%, sur lesquels ils ont une opinion même s'ils ne les connaissent pas personnellement.

À la question Q-124, nous avons demandé à nos répondants d'identifier des activités dont le contenu ou le processus sont actuellement non visibles aux yeux du partenaire. L'idée maîtresse est d'identifier s'il existe une compréhension suffisante des processus et des limites qui sont reliés à ceux-ci. L'hypothèse étant que si l'autre partenaire tient compte des limites des processus spécialisés chez l'autre partenaire, la relation n'en sera que meilleure.

Évidemment, une seule question ne peut couvrir tous les aspects de cette idée ou hypothèse maîtresse. La piste semblait suffisamment intéressante et prometteuse pour entreprendre un dialogue avec les répondants qui se sentait à l'aise sur le sujet. Les tableaux croisés ne nous donneront pas raison (données insuffisantes), mais les répondants des agences et des annonceurs de grande taille connaissent mieux les mécanismes et les métiers du partenaires. À cet effet, nous observons que les répondants à notre enquête des grandes structures possèdent plus d'années d'expérience.

Les informations préliminaires se lisent comme suit :

Degré d'accord sur le fait qu'une grande partie des activités d'une agence sont non visibles au yeux de l'annonceur.	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
Parfaitement d'accord	21%	24%
Assez en accord	30%	27%
Peu d'accord	21%	30%
Pas très en accord	27%	18%
Quatre plus importantes activités "invisibles"	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
Processus de recherche	44%	43%
Processus de création	28%	25%
Processus de montage d'une campagne	28%	18%
Processus de production	18%	14%

Les données ci-haut mentionnées ne nous conduisent malheureusement pas à aucune conclusion formelle. Nous pouvons juste souligner que les processus de création intriguent les annonceurs. C'est d'ailleurs une zone que les agences conservent, avec raison, ombragée. Nous considérons que les activités ombragées constituent une valeur ajoutée, une expertise que seules les agences disent posséder.

Avant de poser la question Q-135 sur les différences perçues entre les agences, nous avons "placé" une question qui remet en perspective l'expérience avec d'autres partenaires, de sorte à qualifier nos répondants et à leur rappeler leurs expériences antérieures. Nous avons procédé, en autre chose, ainsi pour signaler aux répondants que nous allions tenir compte de son expérience.

Expérience avec d'autres annonceurs à titre de gestionnaires chez un annonceur	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage, évoqué par les agences
Oui	82%	55%
Non	18%	45%

La question Q-135 interroge nos répondants sur leurs perceptions quant à l'existence de différences entre les agences. Nous avons utilisé deux questions, la première semi-fermée et la seconde ouverte. À posteriori, nous considérons que les deux questions sont probablement trop directives. Elles ont, en effet, prêté à confusion chez certains de nos répondants. Si les premiers résultats indiquent que 79% des annonceurs et 73% des agences considèrent qu'il y a de vraies différences, l'analyse des réponses a démontré que les annonceurs et les agences ne considèrent pas qu'il y a un si grand écart de positionnement d'une agence à l'autre, et cela en regard de leurs différentes définitions quant aux différentes formes de segmentations. Procéder à une vraie distinction, à la Q-135b, entre les termes "quelque peu différente" ou "quelque peu semblable", n'est pas réaliste à posteriori. Nous avons donc ramené les réponses vers l'évaluation du degré de "différence".

⇒ *LES ANNONCEURS NE CONSIDÈRENT PAS QU'IL Y A UN SI GRAND ÉCART PERCEPTUEL ENTRE LES DIFFÉRENTS POSITIONNEMENT DES AGENCES.*

Le tableau Q-135 est visuellement complexe; nous allons donc le clarifier avec le lecteur. Dans un premier temps, nous avons placé le continuum sur lequel les répondants pratiquent une segmentation. À une extrémité, nous retrouvons les comportements d'affaires, et à l'autre, les comportements à tendances relationnelles. Le lecteur interprétera donc les informations contenues dans le tableau en filtrant les informations grâce aux deux tendances évoquées par les répondants. Par exemple, les annonceurs qui trouvent les agences très différentes (30%) sont d'avis que la personnalité et l'attitude d'affaires sont des indicateurs probants des différences évoquées. L'analyse suggère (considérant que la

majorité des répondants ne croient pas qu'il y a une si grande différence et considérant que les relations interpersonnelles constituent un critère important de sélection) qu'il n'est pas contre-intuitif de penser que les entreprises qui font partie des segments reliés aux "gens" seront perceptuellement avantagées dans la faveur des annonceurs.

⇒ *LA SEGMENTATION DES AGENCES EST EFFECTUÉE SUR UN CONTINUUM OÙ L'ON RETROUVE LES CARACTÉRISTIQUES RELIÉES AUX GENS ET À L'AUTRE EXTRÉMITÉ CELLES RELIÉES AUX ENTREPRISES.*

Tableau : Q-135

Titre : Différences perceptuelles sur la segmentation des agences de publicité du Québec
en se basant sur les fondements comportementaux de ceux-ci.

Nature du continuum quant aux raisons évoquées.

Les gens ← ----- Les entreprises →

Les statistiques quant aux réponses de nos répondants

Annonceur		
Oui très différent	Oui quelque peu différent	Non très semblable
30%	48%	21%
Agence		
Oui très différent	Oui quelque peu différent	Non très semblable
24%	45%	27%

← ----- →

Personnalité

Artisan
Gestionnaire
Opportuniste

Attitude

Philosophies création
Propension au risque créatif
que l'agence est prête à recommander

Philosophies managériales
Profondeur du raisonnement
Modèle financier et de facturation

Ce qu'ils sont

Offrent
Créent

Full service

Placement médias
Creative workshop

Spécialisation

Porte-feuille d'annonceurs
Calibre perçu de l'agence
Commodité de gens interchangeable

À la question Q-136, nous désirons déterminer s'il existe des écoles de pensées qui ont influencé les répondants qui sont actuellement en pouvoir. Notre analyse démontre que 38% des répondants, dont 59% sont des agences, ne considèrent pas avoir été influencés par une vedette ou un penseur du domaine publicitaire. Les 61% restants considèrent avoir été influencés par :

Autorité dans leur domaine d'expertise, au niveau du Québec 40% et des E.U. 60%	33%
Anciens collaborateurs hiérarchiques	19%
Ogilvy, le terre à terre	19%
Séguéla, le passionné	13%
Stréliniski, le marqueur	9%
Bouchard, le missionnaire	7%

Nous avons voulu savoir, en cours de livraison de produits ou de services par l'agence, si l'annonceur dictait à cette dernière les étapes et l'échéancier des travaux à venir. 58% des annonceurs et 92% des agences sont conscients de cette pratique. Quant aux méthodes utilisées pour communiquer les résultats, nous vous confions les informations suivantes : à cette question, pas de surprise. Le téléphone, le bélinographe, les rencontres et les rapports font partie des routines administratives. Les procédures **sont bien établies et ancrées** et les systèmes de contrôle sont pour la plupart systématiques ou informatisés (médias). Sécuriser les partenaires semble être le principal objectif envisagé par l'utilisation des différents outils.

La question Q-141 adresse le processus de rapport de l'agence à son client. Nous avons voulu savoir si celui-ci permet des ajustements de stratégies et des tactiques en cours de mandat et cela sachant que le marketing stratégique fait partie d'un ensemble mouvant dans lequel les partenaires doivent modeler ou au pire réagir aux indicateurs de performance. Nous observons que les routines sont en place et les partenaires semblent utiliser les outils dans une perspective constructive pour le bien de l'annonceur.

Identification de la qualité des routines d'affaires facilitant l'ajustement des stratégies	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
Très facilement	36%	55%
Assez facilement	52%	36%
Peu difficile	3%	6%
Très difficile	9%	3%

À la question Q-143, nous avons identifié et catégorisé les moyens utilisés par les agences pour s'intégrer au processus interne de gestion des communications de l'annonceur. **La symbiose est rare.** Lorsqu'elle est présente, ne serait-ce qu'à un faible degré, les partenaires parlent alors de complémentarité, de synergie, de climat de travail favorable, de gains en temps et en argent, de qualité totale et, finalement, de satisfaction. C'est en reliant les éléments et les comportements des meilleures relations entre partenaires à leurs réponses qualitatives que nous pouvons suggérer cette conclusion.

⇒ *LES INDICATEURS POSITIFS QUANT AU DEGRÉ DE SYMBIOSE SONT LE PARTAGE DES VALEURS, LA PARTICIPATION AU PROCESSUS DE DÉCISION, LA GÉNÉRATION D'ALTERNATIVES CHEZ LE PARTENAIRE ET, FINALEMENT, LE PARTAGE D'INFORMATIONS. LES PHILOSOPHIES MANAGÉRIALES EN CONSTITUENT L'ORIGINE*

Nous avons regroupé les informations contenues dans les réponses des répondants en deux regroupements inter-reliés. Il s'agit des philosophies managériales et des moyens générateurs ou provocateurs de conditions facilitant une certaine symbiose. **Les prochaines attitudes ou comportements sont interreliées, ils sont aussi interdépendants.**

A. Philosophies managériales facilitant une certaine symbiose.

1. Partage intégral de l'information (plus de 65% des répondants mentionnent ce point).
2. En arriver à connaître le client autant que soi afin de générer une loyauté qui entraîne un coût de transfert.

3. C'est à nous deux de nous intégrer chez l'autre; nous sommes des partenaires.
4. Proposer des signaux clairs quant à nos moyens et nos désirs, tout en restant réaliste et en vérité avec soi-même.

B. Moyens générateurs de conditions facilitant une certaine symbiose.

1. L'agence adhère à nos philosophies managériales de base.
2. Participe aux différentes étapes pivots de notre processus de décision.
3. Partage la même direction et se confronte positivement sur les tactiques et les moyens.
4. Il est permis de "tout" faire, ce qu'il est permis de faire professionnellement afin de rejoindre les objectifs.
5. Implante des moyens qui permettent de posséder un "share of mind" créatif chez l'agence.
6. L'agence doit bâtir une équipe en fonction des attentes et des besoins de son client.
7. Au minimum, un système d'information marketing et idéalement un système de veille stratégique.
8. S'impliquer dans l'industrie, dans le milieu de l'autre.

La question Q-144 apporte une perspective intéressante sur le degré de complicité qu'un partenaire estime posséder. Nous suggérons l'utilisation d'un continuum où l'on retrouve à une extrémité des décisions du type unilatéral et à l'autre des décisions prises en commun. De plus, il n'est pas contre-intuitif de prétendre que la complicité constitue un bon indicateur de la qualité de la relation. Voici ce qu'en pensent nos répondants sur un continuum du partage de la décision :

Annonceur		
Très complice	Assez complice	Peu complice
Une synergie		Efficace
28%	48%	24%
Agence		
Très complice	Assez complice	Peu complice
Une synergie		Efficace
48%	45%	6%

Nous vous soumettons deux commentaires qui illustrent bien les propos d'une majorité des répondants: le premier de la part d'un annonceur suivi en second de celui d'une agence. Ils traduisent très bien l'opinion de partenaires dont les relations avec leur agence sont empreintes d'un climat synergétique et non confrontant.

- 1) Valoriser le client est une part importante de l'agence. De dire le contraire, cela demande beaucoup de courage et d'honnêteté.
- 2) Les relations d'affaires sont à l'image de la consommation rapide de notre époque et des relations entre couples échangistes. On est rapide à se divorcer, mais ce sont les plus sages qui ont bien choisi et qui vont faire un bon bout de chemin en évoluant ensemble.

Il est requis pour un bon capitaine de faire le point périodiquement sur la position de son navire. Les annonceurs et leurs agences en font de même. À quelle fréquence et sur quelles variables, c'est ce que nous abordons maintenant.

Existence d'un processus de révision formel du partenaire	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
Oui	91%	97%
Non	9%	3%
Fréquence d'utilisation du processus en question	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
0-2 mois	0%	15%*
3) 6 mois	12%	42%*
7-12 mois	76%	3%
Au renouvellement du mandat	12%	6%

* Vaut mieux prévenir que guérir !

Identification des variables sur lesquelles les partenaires portent une attention prioritaire	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
Qualité du service à la clientèle	24%	24%
Service non constant	17%	22%

Identification des variables sur lesquelles les partenaires portent une attention prioritaire	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
Satisfaction du client	13%	19%
Profitabilité	6%	13%

Le lecteur devine que les critères sont interreliés. Il s'agit ici des indicateurs qui sont revenus le plus souvent; ils constituent à bien des égards des phares quant aux récifs à éviter dans la gestion de la relation commerciale. Nous vous soumettons la liste complète des autres variables **puisque nous croyons que, finalement, c'est une succession de détails qui entraîne la satisfaction.** Nous supportons cette prise de position par le faible pourcentage accordé à chacun des indicateurs accompagné de leur nombre relativement élevé. Notre interprétation des résultats nous porte à croire que les annonceurs utilisent un plus grand nombre de critères quant à leur évaluation de l'agence.

⇒ *SI LA QUALITÉ DU SERVICE À LA CLIENTÈLE ET SA CONSTANCE SONT D'IMPORTANTES FACTEURS DE SATISFACTION, C'EST LA GESTION DE DÉTAILS QUI ENTRAÎNE LA VRAIE SATISFACTION.*

Identification des autres variables sur lesquelles les partenaires portent leur attention	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
Connaissance de l'industrie	7%	3%
Imposition d'un contenu créatif	8%	5%
Évaluation de la qualité du produit créatif	6%	1%
Stratégies de placements médias	7%	3%
Rencontrer les délais	4%	3%
Éthique	2%	1%
Stratégie globale	7%	4%

Une décision de rupture est quelquefois remise en question pour des considérations pratiques telles les ressources financières et la vision des problèmes à court terme. Nous

avons interrogé nos répondants sur leur perception de cette éventualité. Si 66% des répondants n'ont pas répondu à la question, les autres nous ont confié que la période intérimaire est caractérisée par : 1) perte de temps (65% des 33% restants); 2) perte d'argent et d'augmentation de la variance des dépenses; 3) augmentation du degré de frustration; 4) perte de synchronisme à l'interne; 5) d'une période de rodage et de surmenage, somme toute d'inefficacité. Nous sommes revenus à la charge avec trois autres questions, semi-fermées, afin d'explorer plus avant le cadre d'une éventuelle rupture. Tous les répondants ont alors exprimé une opinion.

Importance des coûts en terme d'énergie	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
Très important	55%	58%
Assez important	21%	39%
Peu important	21%	3%
Très peu important	3%	0%
Importance des coûts en terme de dépenses financières	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
Très important	3%	6%
Assez important	15%	48%
Peu important	58%	33%
Très peu important	24%	12%
Considération des coûts de transfert comme un frein au changement de partenaire	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
Oui	12%	9%
Non	88%	91%

La question Q-154 explore de façon ouverte l'importance du frein en ce qui concerne les coûts de transfert, c'est-à-dire les coûts pour rebâtir le minimum fonctionnel dans une relation d'affaires avec une nouvelle agence. Nous avons voulu savoir si ceux-ci étaient discutés, entre eux, avant la tenue de la revue formelle de l'agence. Les résultats sont les suivants :

Seulement 41% de tous les répondants ont répondu			
Dont 63% étaient des annonceurs ont répondu :		Dont 27% étaient des agences ont répondu :	
Oui	Non	Oui	Non
45%	54%	44%	55%

L'une des agences traduit bien par son commentaire, une perspective énoncée par plusieurs autres, que nous aimerions maintenant partager avec vous.

"Si ce n'est pas un facteur lorsqu'il y a de l'amour dans un couple, imaginez en relation d'affaires!"

Nous quittons à l'instant la partie du questionnaire où les répondants, un peu essoufflés, avaient généralement ralenti leur rythme de croisière. **Nous relançons cette toute dernière sous-section** avec une question plus émotive et prenante, au sens de la relation avec le partenaire : les faiblesses. Nous avons voulu identifier les points faibles que les répondants relèvent actuellement dans l'industrie et qui sont généralement communs aux agences de publicité. Nous avons formulé la question de façon à ne pas tomber dans le cas par cas, ou dans le mélodrame à peine guéri. Nos cibles sont les faiblesses de l'industrie.

Identification des variables sur lesquelles les partenaires portent une attention particulière quant aux faiblesses de l'industrie	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
Connaissance de l'industrie	29%	33%
Service non constant de la part des seniors	22%	29%

Encore une fois, les annonceurs ventilent leurs critères de décision et les agences ont tendance à réduire ou à concentrer l'importance de variables. Qui a tort ou a raison, l'objet n'est pas là. Chacun, dans sa propre perspective, a raison; il reste à déterminer si les partenaires sont conscients des perceptions chez l'autre.

Identification des autres variables sur lesquelles les partenaires portent leur attention	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
Mauvaise stratégie en placement médias	3%	1%
Ne rencontre pas les délais	5%	0%
Rotation du personnel et formation continue sur le dos de l'annonceur	6%	4%
Imposition d'un contenu créatif	13%	4%
Éthique	4%	4%
Qualité du service à la clientèle	7%	4%
Manque de rigueur budgétaire	11%	3%
Peu de prospective ou de continuité avec l'historique de l'annonceur	2%	1%

⇒ LA MAJORITÉ DES FAIBLESSES PERÇUES PAR LES ANNONCEURS QUANT AUX AGENCES DU QUÉBEC SONT: LA CONNAISSANCE NON ADÉQUATE DE L'INDUSTRIE DE L'ANNONCEUR, LE SERVICE NON CONSTANT DE LA PART DES SÉNIORES DE L'AGENCE, L'IMPOSITION DU CONTENU CRÉATIF ET, FINALEMENT, LE MANQUE DE RIGUEUR BUDGÉTAIRE.

À la question ouverte Q-156, nous avons discuté de l'existence de pourparlers francs avec le partenaire et cela sur les points faibles relevés chez lui. Évidemment, notre attention est filtrée par la perspective de l'annonceur; n'oublions pas que c'est lui qui est le client. Nous nous sommes attardés à la fréquence des échanges et à la profondeur de ceux-ci. Les réponses de 68% de nos répondants suggèrent qu'il s'agit d'identifier la fréquence de la récurrence des points faibles et l'importance relative qu'ils ont dans la relation pour l'annonceur afin d'établir un diagnostic de la relation. Plus de la moitié nous ont confié qu'il est requis de prévenir les problèmes en clarifiant a priori les termes et les conditions de la relation. La plupart ont prévu, pour ce faire, des mécanismes informels de mesure. On insiste sur la rapidité à résoudre et à clarifier les problèmes ou les situations qui sont perçues comme telles ou qui sont à l'origine même des problèmes. Nous avons retenu deux commentaires en provenance des agences afin d'identifier deux zones de conflits possibles et les conditions qui les génèrent.

“Je satisfais ma clientèle dans les opérations courantes et je la dépasse dans la vision des communications de leurs produits”; “Tout le monde veut une augmentation dans ses objectifs or il y a une récession et la structure de consommation est oligopolistique au Canada versus les E.U. Or, on joue sur les prix et les consommateurs en viennent à attendre les ventes et les promotions avant d'acheter. Nous constatons que le taux de fidélité recule et que la publicité qui était supposée fidéliser et rendre encore plus distinctif l'image de la marque ne fait plus son travail. La nature même de notre travail est affectée. Il devient de plus en plus difficile de faire notre vrai travail et cela peu importe les conditions stipulées dans notre entente contractuelle. Les marchés changent, sommes-nous vraiment conscients de ce qui se passe?”

Cette question Q-157 est le dernier indicateur formel quant à la satisfaction des partenaires. Nous avons ciblé la question directement sur l'aspect du degré de satisfaction. À cette étape du questionnaire, les répondants ont passé en revue l'ensemble de la relation, il s'agit donc d'un excellent moment. Cette troisième question nous servira lors de l'élaboration des statistiques de relations à la confirmation de la qualification de la qualité de la relation. Certains répondants nous ont signalé notre insistance sur ce point, nous avons acquiescé sans insister sur les motivations. Le moment est donc venu de leur poser la question sur leur degré de satisfaction. Voici ce qu'ils nous ont répondu.

Degré de satisfaction évoqué par les répondants	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
Très satisfait	30%	45%
Assez satisfait	61%	52%
Peu satisfait	8%	3%
Très peu satisfait	1%	0%

Nous vous rappelons que nous avons, au départ, ciblé des relations de longue date. Cette condition nous sert aujourd'hui d'indicateur quant à la composition de notre échantillon total et nous permet de mieux qualifier la prochaine réponse. La question Q-

138 vise à déterminer s'il s'agit pour l'annonceur d'un renouvellement de mandat de leur agence actuelle. Les résultats sont les suivants :

Statut de renouvellement de l'agence actuelle	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
Oui	85%	64%
Non	15%	36%

Les différences statistiques s'expliquent du fait que la composition de notre échantillon comporte quelques nouvelles relations d'affaires et certaines qui venaient juste de se briser. À notre avis, cette composition rendait mieux la réalité. Notre recherche indique aussi que 61% des annonceurs utilisent une seule agence; cette statistique est corroborée par les répondants à 58%. Nous avons aussi voulu savoir pour quelles raisons les annonceurs utilisaient une agence. Notre recherche indique que les agences sont perçues par 27% des annonceurs comme des professionnels de la communication et que, de plus, 24% des annonceurs nous confient qu'ils utilisent une agence parce qu'ils ont trop de travail à l'interne. À cet effet, nous avons cherché à savoir si des activités étaient transférées de l'agence à l'annonceur et dans quelles circonstances. Nous pensons clarifier la situation ainsi : nous avons tenté d'identifier quelles sont les raisons ou les circonstances qui motivent un transfert des structures et non un dédoublement. 50% des répondants, en majorité des annonceurs, nous ont indiqué que les travaux liés au graphisme ont l'objet de tel transfert. L'exécution graphique (brochures, pamphlets, promotions) et parfois les relations publiques, semblent mieux se prêter à cette activité de transfert à cause de la cyclicité. On nous signale que le placement média fait aussi l'objet de transfert. Toutefois, les informations actuelles ne permettent pas de tirer aucune conclusion. En ce qui concerne l'insatisfaction au sujet des services graphiques, l'une des raisons évoquées par nos répondants est que le graphisme constitue une part importante du budget et que certaines agences en ont fait un centre de profit exagéré ou prohibitif. Nous l'avons vu précédemment, le service à la clientèle constitue un critère très important chez l'annonceur.

Nous avons donc tenté d'identifier les principaux critères sur lesquels les annonceurs évaluent les agences quant au service à la clientèle.

Indicateurs du service à la clientèle en publicité	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
L'engagement du partenaire et sa fiabilité	10%	20%
Attitude empressée	15%	4%*
Compréhension	24%	26%
Extrants et résultats	37%	35%

⇒ *LES PRINCIPAUX INDICATEURS DU SERVICE À LA CLIENTÈLE SONT LES RÉSULTATS, LA COMPRÉHENSION, L'ENGAGEMENT DU PARTENAIRE, SA FIABILITÉ ET, FINALEMENT, UNE ATTITUDE EMPRESSÉE.*

Généralement ceux qui ont reçu des prix ou des mentions pour les campagnes de leur client, exposent publiquement cette marque de succès. Nous avons voulu savoir à la question Q-169 si l'une des publicités conçues par leur agence est l'objet d'un prix, si cela constitue pour eux un gage d'efficacité ? Au tableau Q-169 nous proposons une ventilation des raisons évoquées en ce qui concerne l'utilisation, à des raisons professionnelles, des prix pour des concepts et les exécutions en publicité. Le lecteur sera à même de constater que les répondants ont traduit en deux sous-questions notre énoncé.

Nous avons demandé à certains répondants, à leur surprise avec un sourire en coin, s'il y avait un "coq pour tout le monde" lors des remises annuelles de prix du Publicité Club de Montréal. Nous avons utilisé cette formulation afin de déclencher une charge émotionnelle chez les répondants timides. Les réponses ne nous ont pas permis d'établir de différences entre une publicité reconnue par les pairs et un succès commercial pour l'annonceur.

⇒ *LES PROPORTIONS RESPECTIVES DES DEUX SOUS-POPULATIONS NOUS SUGGÈRENT QUE LES PARTENAIRES NE CONSIDÈRENT PAS LES PRIX COMME UN GAGE D'EFFICACITÉ, MAIS BIEN COMME UN OUTIL DE PROMOTION ET DE MOTIVATION PROFESSIONNELLE TANT INTERNE QU'EXTERNE.*

Tableau : Q-169

**Titre : Ventilation des raisons évoquées, en ce qui concerne
l'utilisation à des raisons professionnelles des productions créatives**

68% de tous les répondants ont répondu.			
Dont 64% étaient des annonceurs, ils ont répondu :		Dont 34% étaient des agences, ils ont répondu :	
Oui	Non	Oui	Non
18%	47%	13%	22%
Raisons évoquées par chacune des sous-populations			
C'est une mesure d'efficacité et de motivation pour l'agence	La pub la plus détestée, un succès commercial Les pairs n'ont pas toujours raison	Comme signe d'acceptation des pairs	C'est un gage d'appréciation des pairs
Tout le monde veut être reconnu dans sa communauté et c'est un plus pour l'agence pour se revendre à l'externe et pour le client à l'interne.	Fait plaisir à nous, bien plus qu'au consommateur. Nous ne considérons pas qu'il y a tant de politique dans le jury. Il n'y a pas un coq pour tout le monde.	Il faut un seuil de bruit publicitaire pour faire parler de nous et générer de l'enthousiasme auprès de notre clientèle et de nos prospects	
Puisque cela génère de l'enthousiasme positif	J'admets que cela motive les créateurs de l'agence et que leur personnalité en a vraiment besoin	C'est une façon d'embaucher les gens	

La question Q-171 a servi à identifier quelles sont les principales qualités professionnelles des contacts dans l'agence et chez l'annonceur. En voici le sommaire statistique :

Principales qualités évoquées de la part des partenaires sur leurs vis-à-vis.	Fréquence en pourcentage évoquée par les annonceurs	Fréquence en pourcentage évoquée par les agences
Connaissance de l'industrie	18%	25%
Intégrité et honnêteté	—	21%
Créativité	17%	
Pratique d'une écoute active	21%	11%
Relations humaines	15%	21%

Le lecteur sera à même d'apprécier la constance dans les critères des partenaires. Nous pouvons parler d'un egré de cohésion élevé chez les répondants sur cet aspect particulier.

La prochaine série de questions en a fait songer plus d'un. L'éthique nous avait été signalée, plus d'une fois, comme une zone où les attitudes et les comportements sont à tout le moins problématiques. Certains parlaient d'épidémie tandis que d'autres signalaient une pratique historique aux moeurs différentes en regard d'autres métiers reliés à la consultation. Nous avons voulu en savoir plus. La question Q-177 nous introduit dans le vif du sujet. Il y a-t-il des problèmes d'éthique dans l'industrie de la publicité au Québec?

Annonceur		Agence	
Oui	Non	Oui	Non
67%	30%	88%	12%

Une analyse de la question ouverte suivante nous confirme également que 95% de tous les répondants pensent qu'il existe un problème d'éthique au Québec. Au tableau Q-174 nous vous présentons une sommation des commentaires de nos répondants. En effet, il y a un problème! Malheureusement, l'ampleur, les conséquences humaines, les

conséquences financières, la fréquence et la relativisation avec d'autres industries n'ont pas fait l'objet d'une mesure quantitative sérieuse de notre part².

Avec une dernière interrogation nous avons tenté de faire le point . Les répondants considèrent que le phénomène est plus important que dans d'autres industries comme suit :

Analyse de contenu de la question ouverte : Q-174

Annonceur		Agence	
Oui	Non	Oui	Non
36%	60%	51%	33%

Statistiques de la même question, mais semi-fermée : Q-175

Annonceur		Agence	
Oui	Non	Oui	Non
30%	58%	48%	39%

Nous avons regroupé les commentaires des agences en cinq groupes. En effet, les manifestations sont exercées dans certaines conditions dont les conséquences sont classées en importance selon quatre niveaux et il existe une série de solutions proposées par les répondants. L'une des agences nous a soumis une explication intéressante :

“Oui, il y a un problème et c'est probablement relié à l'ancienne façon de faire de la publicité et des relations publiques. À l'époque des feux follets du début de cette industrie au Québec, les concepts créatifs étaient "flyés". À cette époque nous avions beaucoup de difficulté à appuyer nos recommandations. Il fallait donc distraire les clients. De plus, la rentabilité interne était excellente. Notre réputation est donc historiquement conditionnée. De nos jours de tels comportements n'ont plus de raison d'être”.

² Note de l'auteur: “Mais est-ce une excuse à l'utilisation de pratiques non professionnelles”.

Tableau : Q-174

Titre : Structure et manifestations quant aux problèmes d'éthique professionnelle.

Manifestations	Conditions	Conséquences	Les quatre niveaux	Solutions proposées
Divulgarion d'informations, bris de confidentialité.	Rotation du personnel	Nous sommes notre pire ennemi.	Individuel	Le savoir-vivre cela se développe, mais cela ne se transfère pas.
Voyages contre des achats	Fonction du conflit d'intérêts	Court-circuits entre nous	Ad hoc , selon les circonstances	Le réseau réduit l'occurrence du phénomène.
Les "kick back", direct ou non	Il n'y a pas d'organisme qui sanctionne les erreurs professionnelles	On ajuste les budgets pour couvrir les erreurs	Pratiques individuelle d'entreprise.	Organisme de contrôle qui a des pouvoirs.
Les voyages de formation et les conventions gratuites.	Certaines agences génèrent des profits, lorsqu'ils vendent de la publicité. Point à la ligne.	Fait peur aux plus petits clients.	Pratiques sectorielles pour une économie donnée.	Entente formelle, couvrant les conditions facilitant les "infections".
Les prêts à court ou à long terme	Conjoncture	La malhonnêteté c'est intangible mais pas la facture.		Une relation, c'est une question d'attitude. Voir Q-143
Discussion de perron d'église à parler les uns contre les autres.	Les extrants sont difficiles à évaluer, certains s'assurent ainsi la sympathie du client.	Le service à la clientèle, sert parfois à camoufler ou à teinter les "erreurs".		
Le personnel n'est même pas fidèle à son agence. Il y a aussi une surenchère des individus.	Les politiques managériales "très libres" et les "invitations" du client.	Du cannibalisme		
<p align="center">Les paroles qui font particulièrement du sens sur le sujet</p> <p>On construit des images et on a nous-même un problème d'image, et cela depuis que la publicité existe au Québec</p> <p>La véracité et l'authenticité des extrants sont fonction de la perception de la réalité des intrants et de la profondeur du raisonnement individuel..... Malheureusement, "rien" ni "personne" n'est parfait !!!</p> <p>Nommez-moi un autre groupe de professionnel où l'on doit prouver gratuitement que l'on comprend et que l'on est capable de livrer ?</p>				

⇒ *IL Y A UNE PERCEPTION D'UN RÉEL PROBLÈME D'ÉTHIQUE DANS L'INDUSTRIE DES COMMUNICATIONS AU QUÉBEC. IL Y A PLUSIEURS MANIFESTATIONS, DES CONDITIONS QUI LES MAINTIENNENT ET DES CONSÉQUENCES SUR LA RELATION. LES RÉPONDANTS CONSIDÈRENT QU'IL EXISTE QUATRE NIVEAUX DE MANIFESTATION: INDIVIDUEL, DE CIRCONSTANCE, DES PRATIQUES INDIVIDUELLES D'ENTREPRISE ET, FINALEMENT, DES PRATIQUES SECTORIELLES.*

En cours d'étude, nous avons ajouté quatre questions sur la proportion entre la capacité à gérer le compte au jour le jour et la capacité en communication et en planification stratégique. Nous avons adressé cette question à plus de 75% des répondants. Nous avons répété la question sur deux continuums : le temps et la proximité de la relation. Cela se traduit ainsi : 1) actuellement avec votre partenaire; 2) dans le futur avec votre partenaire; 3) actuellement avec l'ensemble de vos annonceurs; 4) dans le futur avec l'ensemble des annonceurs. L'objectif des quatre questions est d'identifier s'il existe des tendances et sur quel domaine d'expertise de l'agence, soit l'exécution publicitaire ou la planification stratégique. Nous retrouvons les résultats au tableaux Q-666 Global. Les données suggèrent que les répondants croient que, dans l'avenir, la proportion consacrée par l'agence à la planification stratégique augmentera. **Afin de confirmer cette hypothèse, des recherches plus poussées devraient être entreprises sur un plus grand échantillon et dans une grille de question moins étendue.**

⇒ *LES AGENCES ET LES ANNONCEURS CROIENT QUE CES DERNIERS VONT DEMANDER DANS L'AVENIR UNE PROPORTION PLUS IMPORTANTE DE PARTICIPATION DE L'AGENCE QUANT À LA PLANIFICATION EN COMMUNICATION STRATÉGIQUE VERSUS L'EXÉCUTION.*

Tableau : Q-666 Global

Titre : Proportions actuelles et à venir quant au mixte : exécution et planification de la part des agences dans le but de satisfaire les attentes des annonceurs.

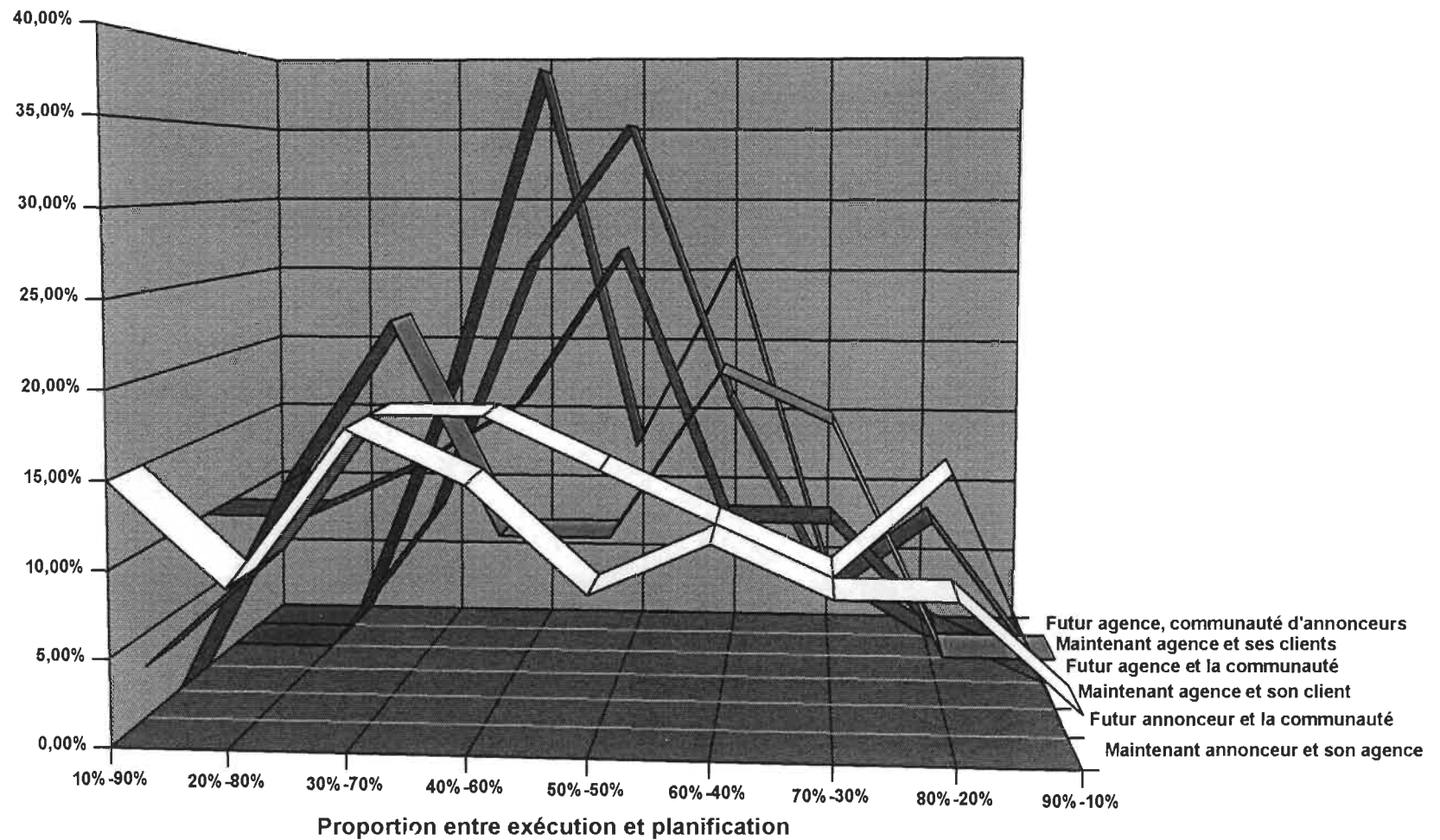


Tableau : Q-666-2 Global

Titre : Proportions actuelles et à venir quant au mixte : exécution et planification de la part des agences dans le but de satisfaire les attentes des annonceurs.

Exécution versus planification	1	2	3	4	5	6
Exécution 0%-100% Planification		3%				
10%-90%	15%	9%		10%		
20%-80%	9%	18%	13%	10%		
30%-70%	18%	18%	23%	13%	9%	17%
40%-60%	15%	15%	10%	17%	26%	39%
50%-50%	9%	12%	10%	27%	35%	13%
60%-40%	12%	9%	20%	10%	17%	26%
70%-30%	9%	15%	17%	10%	4%	4%
80%-20%	9%		3%	3%	9%	
90%-10%	3%		3%			

- 1-Maintenant, évaluation de l'annonceur sur son agence
- 2-Le futur, évaluation de l'annonceur sur la communauté publicitaire
- 3-Maintenant, évaluation de l'agence sur son mandat
- 4-Le futur, évaluation de l'agence sur la communauté publicitaire
- 5-Maintenant, évaluation de l'agence sur ses mandats de la part de sa clientèle
- 6-Le futur, évaluation de l'agence sur les besoins de la communauté d'annonceur

1.2 Statistiques de relations

Cette deuxième section analyse, dans un premier temps, les relations d'associations qui existent entre les variables, qui mesurent les conditions de la satisfaction des partenaires.

Notre première hypothèse est exploratoire en ce sens que nous avons croisé, à l'horizontal, les indicateurs d'une relation de haute qualité et, à la verticale, les facteurs probables qui leur sont associés. Dans un deuxième temps, nous présenterons les analyses sur des hypothèses secondaires. Nous avons procédé ainsi puisque notre questionnaire comporte plus de cent soixante et quinze questions, et que par extension, il existe une multitude de croisements possibles. À cet effet, le hasard confirmerait statistiquement quelques croisements au hasard. Nous avons donc décidé d'éviter ce piège en soumettant aux tests statistiques qu'un nombre restreint de variables qui pourrait être logiquement reliées. Nous avons ainsi procédé afin de limiter les conséquences que d'un trop grand nombre de variables soumises aux tests statistiques ressortent une quelconque mesure de relation statistiquement significative. De plus, nous avons procédé à l'analyse en sélectionnant uniquement les relations qui sont vraies que dans 95% des cas. Le lecteur notera que cette section utilise **exclusivement** les variables qui ont été mesurées par les questions semi-fermées lors de notre étude, même s'il nous apparaît que nous avons découvert autant, sinon plus, quant à l'importance du climat à générer avec les questions ouvertes et les suggestions de nos répondants. A posteriori, nous devons tous nous poser la question quant à l'importance des découvertes par rapport aux mesures que nous avons effectuées. Malheureusement, bien que nous soyons conscients de cette réalité, nous ne pouvons la relativiser, pas plus que nous sommes en mesure d'en établir les distributions conjointes avec les variables sondées par les questions semi-fermées et ouvertes de notre étude. Nous vous présentons maintenant la première série d'hypothèses :

- H01 Q-214 Résultats / Q-12 Expérience
- H02 Q-214 Résultats / Q-2 Ancienneté
- H03 Q-214 Résultats / Q-130 Intérêts dans la publicité
- H04 Q-214 Résultats / Q-142 Étapes utiles de contrôle
- H05 Q-214 Résultats / Q-666 Proportion entre l'exécution et la planification
- H06 Q-144 Complicité / Q-14 Budgets publicitaires
- H07 Q-144 Complicité / Q-2 Ancienneté
- H08 Q-144 Complicité / Q-142 Étapes utiles de contrôle
- H09 Q-157 Attentes / Q-12 Expérience
- H010 Q-157 Attentes / Q-14 Budgets publicitaires
- H011 Q-157 Attentes / Q-Taille
- H012 Q-157 Attentes / Q-142 Étapes utiles de contrôle
- H013 Q-138 Directivité / Q-116 Évaluation d'une communication publicitaire
- H014 Q-114 Confiance / Q-134 Expérience avec d'autres entreprises
- H015 Q-203 Rétention de la clientèle / Q-141 Ajustements en cours de mandat
- H016 Q-203 Rétention de la clientèle / Q-142 Étapes utiles de contrôle
- H017 Q-203 Rétention de la clientèle / Q-217 revue à l'interne de l'agence

Le lecteur relèvera au tableau Q-Croisements dix-sept relations qui sont statistiquement plus significatives que les autres et cela par les mesures combinées du Chi carré et du pourcentage des cellules caractérisées par un $N < 5$. Cette forme de dépendance des deux variables est interprétée comme une fonction de distribution conjointe, une similitude quant à la distribution des deux variables. La mesure du Chi carré (Pearson) nous a permis d'établir arbitrairement un seuil de signification. Nous pouvons dire qu'il y a 95% de chance que les mesures évoquées quant aux dix-sept "associations" sont statistiquement significatives. La seconde mesure qui accompagne notre tableau Q-Croisements est le pourcentage des cellules dont le nombre de réponses était inférieur à cinq. La théorie statistique suggère de tenir compte de cette mesure. Elle nous indique que

nous devons tendre vers le moins de cellules croisées qui contiennent moins de cinq réponses. Alors, voilà notre échantillon qui est constitué de soixante et six (N=66) répondants et non d'un échantillon "plus idéal" de quatre cent N=400. Notre échantillon est donc "relativement" faible et il est donc mathématiquement difficile d'obtenir un pourcentage faible quant aux nombres de cellules "vides". Nous concluons que les relations évoquées ne constituent que des pistes sérieuses pour de futures recherches causales et que toutes analyses ou interprétations s'avèrent hasardeuses et non statistiquement fondées. Toutefois, cela n'exclut pas une interprétation qualitative (logique de cohérence) des diverses relations entre variables.

Notre deuxième série d'hypothèses s'inspire de raisonnements individuels. Elles constituent des explorations sélectives basées sur des commentaires s'inspirant directement des propos de nos répondants, d'intuitions du chercheur, d'une connaissance de la logique propre au milieu, et cela, canalisés afin d'identifier des pistes de futures recherches et, finalement, d'un désir de procéder à la clarification de certaines problématiques reliées et générées par cette recherche.

Notre premier sous-groupe de la deuxième série d'hypothèses reprend les sept variables qui expliquent la satisfaction des partenaires et croise individuellement celles-ci avec la formation académique des répondants Q-17 et les qualités professionnelles reconnues par les répondants chez leurs vis-à-vis Q-220. Notre logique étant que des individus plus instruits au niveau académique et plus riches en qualités interpersonnelles génèrent une satisfaction supérieure. Les choix de réponses aux deux questions étant élevés et l'échantillon relativement faible, nous avons regroupé les choix en classes homogènes. Les hypothèses sont les suivantes :

- H018 Q-214 Les résultats / Q-17 La formation académique.
- H019 Q-122 La satisfaction / Q-17 La formation académique.
- H020 Q-144 La complicité / Q-17 La formation académique.

- H021 Q-157 Les attentes / Q-17 La formation académique.
- H022 Q-138 La directivité / Q-17 La formation académique.
- H023 Q-114 La confiance / Q-17 La formation académique.
- H024 Q-203 La rétention / Q-17 La formation académique.
- H025 Q-214 Les résultats / Q-220 Les qualités professionnelles.
- H026 Q-122 La satisfaction / Q-220 Les qualités professionnelles.
- H027 Q-144 La complicité / Q-220 Les qualités professionnelles.
- H028 Q-157 Les attentes / Q-220 Les qualités professionnelles.
- H029 Q-138 La directivité / Q-220 Les qualités professionnelles.
- H030 Q-114 La confiance / Q-220 Les qualités professionnelles.
- H031 Q-203 La rétention / Q-220 Les qualités professionnelles.

Une fois encore, le nombre de cellules vides combinées à un seuil très inférieur cette fois-ci à 95 %, nous oblige à rejeter toutes les hypothèses # H018 à # H0 31.

Dans cette prochaine sous-section, nous explorons si les deux sous-populations s'expriment différemment quant aux sept indicateurs de satisfaction. Nous avons voulu savoir, dans un premier temps, si tous les annonceurs et les agences confondus s'expriment différemment ou perçoivent différemment leur réalité. Nous reprenons en fait l'analyse combinée quant questions directement associées aux sept indicateurs. Elle nous révèle cette fois-ci que le nombre de cellules vides est acceptable, mais elle nous présente un chi carré dont le seuil est systématiquement plus bas que 80%. L'ensemble est statistiquement non significatif. Dans un second temps, nous avons pairé chacun des annonceurs avec son agence afin de vérifier leur perception respective sur les sept indicateurs de satisfaction. Les résultats sont les suivants : 1) pour les 198 réponses analysées; 2) dans 76% des cas, les réponses correspondent; 3) il existe des variances de réponses pour tous les indicateurs; 4) le pourcentage des fréquences, où il y a eu des variations quant aux réponses évoquées par les répondants, n'excèdent pas 7% des 198 réponses analysées; 5) finalement, les agences ont tendance à évaluer plus positivement les différents indicateurs. Une statistique nous révèle beaucoup plus lorsqu'elle est comparée. Dans le cas qui nous concerne, nous

pouvons qu'uniquement comparer les statistiques entre elles. Notre analyse suggère que le fait que la majorité des réponses correspondent entre les partenaires nous indique que ceux-ci sont conscients et perçoivent de façon similaire "l'état" de leur relation. Le fait que les agences projettent une image plus positive correspond à leur rôle de fournisseur. Quant à l'indicateur de confiance où nous retrouvons 6% de variance sur les réponses de l'ensemble, et cela dans 36% des cas sur cette variable, nous expliquons cette statistique par un degré de méfiance plus élevé chez les annonceurs.

Dans cette dernière sous-section, nous procéderons avec l'aide des tableaux croisés, à l'élaboration d'hypothèse de futures recherches. Voici donc les hypothèses que nous jugeons intéressantes à une éventuelle exploration :

H032 Les questions jugées les plus difficiles, dont la proportion assistée est supérieure à deux écarts types, en supposant que cela indique que les partenaires possèdent moins de connaissances "top of mind" sur le sujet, sont reliées à l'évaluation du produit créatif. Les questions ayant nécessité l'utilisation d'assistance dans une proportion supérieure à deux écarts types de la moyenne sont les suivantes : 1) la définition du service en publicité; 2) l'identification des composantes du cahier de charge; 3) l'identification des principales qualités professionnelles évoquées chez le vis-à-vis; 4) la clarification du concept d'identité et d'image.

H033 Les répondants qui ont une excellente relation, plus 75% des indicateurs, vérifient moins les prétentions de leur partenaire que les autres.

H034 Les répondants de grande taille font une différence entre identité et image.

H035 La connaissance du sujet autorise une plus grande spontanéité, "top of mind", laquelle se retrouve en plus grande proportion chez les entreprises de plus grande taille.

H036 Les annonceurs dont les ventes sont en baisse ou en stagnation sont plus enclins à utiliser actuellement l'agence dans une proportion d'exécutant.

⇒ *ON PEUT SOUS-ENTENDRE QUE LES RELATIONS HUMAINES GUIDENT LA PERFORMANCE DES ACTEURS ET LEUR ÉVALUATION RESPECTIVE DE LA QUALITÉ DE LA RELATION.*

⇒ *LE PARTAGE COMMUN DE PHILOSOPHIES MANAGÉRIALES EST UN FONDEMENT IMPORTANT À LA SOURCE DE LA RELATION. CE DERNIER GARANTIT AUSSI LE MAINTIEN D'UN CLIMAT RELATIONNEL OPTIMAL.*

⇒ *AVANT TOUT UNE PISTE DE RECHERCHE; CERTAINS INDICATEURS SUGGÈRENT QUE LES RELATIONS OÙ L'EXPÉRIENCE, LA TAILLE DU BUDGET, LA TAILLE DES PARTENAIRES ET L'ANCIENNETÉ DES GESTIONNAIRES SONT AU-DESSUS DE LA MOYENNE, QUE CELLES-CI SONT PLUS SATISFAISANTES POUR LES PARTENAIRES*

⇒ *LORSQUE L'ON REGROUPE LES RÉPONSES DES RÉPONDANTS, IL EST POSSIBLE D'ÉTABLIR AINSI LE PROCESSUS DÉVELOPPEMENT D'IMAGE DE L'ENTREPRISE : SA SOURCE EST LA VISION VERS ⇒ LA MISSION VERS ⇒ LES PHILOSOPHIES MANAGÉRIALES VERS ⇒ L'IDENTITÉ VERS ⇒ LE POSITIONNEMENT VERS ⇒ L'IMAGE.*

⇒ *CERTAINS INDICATEURS SUGGÈRENT QUE LES PARTENAIRES SONT TRÈS CONSCIENTS DU NIVEAU DE LEUR RELATION, CE QUI SUGGÈRE QUE LES MOYENS ACTUELS D'ÉVALUATION SONT ADÉQUATS. (MAIS PAS NÉCESSAIREMENT OPTIMALS).*

Tableau : Q-Croisements

Titre : Matrice de présentation et de sélection des variables qui sont probablement associés.

Conditions et Critères	Q-214 Résultats	Q-122 Satisfaction	Q-144 Complicité	Q-157 Attentes	Q-138 Directivité	Q-114 Confiance	Q-203 Rétention
Q-12 Expérience	.01586 96.8%	.28339 96.8%	.08864 97.6%	.04470 96.8%	.56970 95.2%	.22312 98.8%	.39356 100%
Q-14 Budgets \$.12270 58.3%	.39463 50.0%	.02277 68.8%	.00173 58.3%	.13864 37.5%	.35513 62.5%	.88115 100%
Q-2 Ancienneté	.01087 87.2%	.64409 84.6%	.04471 90.4%	.25927 58.3%	.38816 80.8%	.09418 92.3%	.22404 100%
Q-0 Taille	.25273 33.3%	.82458 33.3%	.09459 50.0%	.04202 33.3%	.19959	.28196 66.7%	.35380 100%
Q-4 # d'employés	.96351 100%	.92706 100%	.32527 100%	.53589 100%	.61486 100%	.38092 100%	.36735 100%
Q-8 Statut ventes	.90201 33.3%	.48074 33.3%	.49411 50.0%	.70762 33.3%	.24763	.32978 25.0%	.40882 96.7%
Q-51 Plan stratégique	.76296 33.3%	.57116 33.3%	.59809 50.0%	.47685 33.3%	.13409	.17440 25.0%	.46946 100%
Q-212 AX Directivité axe	.54942 33.3%	.61583 33.3%	.79574 50.0%	.67572 33.3%	.69406	.28189 37.5%	.62160 100%
Q-212 RE Directivité recette	.98791 33.3%	.99572 33.3%	.26046 50.0%	.40660 33.3%	.26417	.52595	.59938 100%
Q-116 Évaluation pub	.53521 58.3%	.25796 50.0%	.44327 68.8%	.25675 58.3%	.05098 37.5%	.12925 68.8%	.37227 100%
Q-124 Visibilité activités	.30892 33.3%	.74891 33.3%	.58418 50.0%	.67711 33.3%	.80361	.50190 75.0%	.46832 100%
Q-128 Fréquence rencontres	.49289 50.0%	.35603 50.0%	.35414 62.5%	.20093 50.0%	.61899 25.0%	.78312 75.0%	.51434 100%

Tests effectués par SPSS 5.02, mesures sur l'échantillon total : N=66, Chi carré : Pearson <.05, % sur les cellules n < 5.

Tableau : Q-Croisements (suite)

Titre : Matrice de présentation et de sélection des variables, qui sont probablement associés.

Conditions et Critères	Q-214 Résultats	Q-122 Satisfaction	Q-144 Complicité	Q-157 Attentes	Q-138 Directivité	Q-114 Confiance	Q-203 Rétention
Q-215 Implication croisée	.26786 58.3%	.66633 58.3%	.47789 75.0%	.28606 58.3%	.87440 37.5%	.74808 62.5%	.15869 100%
Q-130 Intérêt à la pub	.02544 33.3%	.77442 33.3%	.09830 50.0%	.16536 33.3%	.39923	.19113 37.5%	.59305 96.7%
Q-134 Expérience avec d'autres partenaires	.82238 33.3%	.31549 33.3%	.49258 50.0%	.71024 33.3%	.35020	.01210 37.5%	.42865 100%
Q-140 Fréquence, livraison résultats	.79282 66.7%	.58246 66.7%	.17335 75.0%	.61131 66.7%	.39294 50.0%	.91830 75.0%	.68245 100%
Q-141 Ajustements en cours de mandat	.07238 73.3%	.76318 73.3%	.06510 80.0%	.22289 73.3%	.53399 60.0%	.19316 70.0%	.03703 100%
Q-142 Étapes de contrôles utiles	.00000 77.8%	.07125 77.8%	.00051 75.0%	.00302 77.8%	.65753 66.7%	.27038 66.7%	.02498 95.6%
Q-217 Revue de l'agence à l'interne	.09098 66.7%	.70207 66.7%	.41438 62.5%	.34276 66.7%	.74999 50.0%	.12305 50.0%	.00763 93.3%
Q-666 Proportion entre exécution et planification	.04369 92.6%	.15521 88.9%	.08409 94.4%	.49833 88.9%	.16170 88.9%	.52273 97.2%	.37012 100%

Tests effectués par SPSS 5.02, mesures sur l'échantillon total : N=66, Chi carré : Pearson <.05, % sur les cellules n < 5.

CHAPITRE V

RÉSUMÉ ET CONCLUSION

L'étude a, en autre chose, mis en relief

1.1 sur les structures:

- ◆ que les agences de grande taille font une distinction entre le concept d'identité et d'image,
- ◆ qu'il y a une relation entre la taille et le degré de formalisation quant aux différentes formes de planification,
- ◆ que les compétences organisationnelles et les facteurs concurrentiels sont fragmentés, nécessitant une gestion plus adaptée aux défis actuels et cela en regard de l'environnement qui devient de plus en plus complexe et concurrentiel et que les annonceurs ne considèrent pas qu'il y a un si grand écart perceptuel entre les différents positionnement des agences. La segmentation pratiquée par les annonceurs à propos des agences est effectuée sur un continuum où l'on retrouve les caractéristiques reliées aux gens et à l'autre extrémité celles reliées aux entreprises.
- ◆ que l'innovation est plus un cas d'exception que la réalité quotidienne, et que cette dernière doit être soutenue par des politiques de l'entreprise,
- ◆ que les avantages reliés historiquement à la taille de l'agence sont négligeables puisqu'il y a ajustement des structures internes et des politiques managériales des agences en regard des demandes des clients annonceurs,

1.2 sur les processus:

- ◆ qu'il est très important, pour l'agence, d'influencer l'ensemble évoqué de l'annonceur, de sonder ses sentiments sur l'agence et de bien identifier ses besoins,
- ◆ que la majorité des critères de sélection d'une agence par un client annonceur sont: l'identification de la problématique et des objectifs en découlant par l'agence, la description de cette dernière au travers de ses réalisations,
- ◆ que les éléments de vente retenus par l'annonceur lors de la négociation sont: être vu comme un partenaire, aider à comprendre ses problèmes stratégiques, être un excellent exécutant, bien connaître les structures et les philosophies de l'annonceur et, finalement, être perçu comme un "success story",
- ◆ que l'ensemble des critères utilisés par les annonceurs lors des présentations spéculatives sont: la compréhension de la situation, la réalisation et les déclinaisons possibles des concepts, la créativité et l'originalité des propositions,
- ◆ que l'annonceur utilise beaucoup plus que quatre critères dans son processus de décision afin d'accepter un concept publicitaire. Il s'agit, en autres choses de: l'impact à long terme de la communication sur le client cible, d'atteindre les objectifs stratégique et marketing de l'annonceur, du rapport qualité/prix et, finalement, l'originalité,

- ◆ que la réduction des risques reliés à la relation sont (F) du climat relationnel, des moyens employés pour le générer et le maintenir et, finalement, des contraintes informelles de la relation.

1.3 sur la relation:

- ◆ que la majorité des raisons évoquées pour rompre une relation sont de nature des relations interpersonnelles
- ◆ que les conséquences d'un bris de relation sont à court terme et cela de cinq ordres sur l'identité, l'image, les relations avec les fournisseurs, la rentabilité et les opérations,
- ◆ qu'il existe trois climats type: climat de relation d'affaires, climat de non-confiance et l'idéal un climat d'échange d'informations,
- ◆ que la qualité du service à la clientèle et sa constance sont d'importants facteurs de satisfaction, c'est la gestion de détails qui entraîne la vraie satisfaction,
- ◆ que la majorité des faiblesses perçues par les annonceurs quant aux agences du Québec sont: la connaissance non adéquate de l'industrie de l'annonceur, le service non constant de la part des seniors de l'agence, l'imposition du contenu créatif et, finalement, le manque de rigueur budgétaire,
- ◆ que les principaux indicateurs du service à la clientèle sont les résultats, la compréhension, l'engagement du partenaire, sa fiabilité et, finalement, une attitude empressée. À cet effet, les prix octroyés aux agences sont aux dires des annonceurs un outil de promotion et de motivation professionnelle tant interne qu'externe, et qu'il y a un réel problème d'éthique dans l'industrie des communications au Québec qui se manifeste de quatre façons: individuel, de circonstance, des pratiques individuelles d'entreprise et, finalement, des pratiques sectorielles.

1.4 sur l'avenir:

- ◆ que les agences et les annonceurs croient que ces derniers vont demander une proportion plus importante de participation de l'agence quant à la planification en communication stratégique versus l'exécution.

1.5 sur les fondements de la relation:

- ◆ que l'on peut sous-entendre que les relations humaines guident la performance des acteurs et leur évaluation respective de la qualité de la relation,
- ◆ que le partage commun de philosophies managériales est un fondement important à la source de la relation. Ce dernier garantit aussi le maintien d'un climat relationnel optimal,
- ◆ que les indicateurs positifs quant au degré de symbiose sont le partage des valeurs, la participation au processus de décision, la génération d'alternatives chez le partenaire et, finalement, le partage d'informations. Les philosophies managériales en constituent l'origine.

1.6 sur les pistes de recherches:

- ◆ que lorsque l'on regroupe les réponses des répondants, il est possible d'établir ainsi le processus développement d'image de l'entreprise : sa source est la vision vers \Rightarrow la mission vers \Rightarrow les philosophies managériales vers \Rightarrow l'identité vers \Rightarrow le positionnement vers \Rightarrow l'image,
- ◆ que certains indicateurs suggèrent que les relations où l'expérience, la taille du budget, la taille des partenaires et l'ancienneté des gestionnaires sont au-dessus de la moyenne, que celles-ci sont plus satisfaisantes pour les partenaires,
- ◆ que certains indicateurs suggèrent que les partenaires sont très conscients du niveau de leur relation, ce qui suggère que les moyens actuels d'évaluation sont adéquats. (mais pas nécessairement optimaux).

Récemment, une question-intervention d'un collègue nous a amenés à réfléchir sur une phrase synthèse quant aux conclusions de fond abordées dans ce mémoire. Notre réponse est celle-ci :

Notre analyse du processus de décision stratégique entre le client annonceur et son agence de publicité suggère que la qualité des relations est inspirée du partage quant aux styles de communication interpersonnelle respectifs, aux philosophies d'affaires respectives, à la connaissance appropriée du domaine d'expertise de chacun et du partenaire et, finalement au partage du pouvoir. L'optimisation de l'ensemble conduit ultimement à une symbiose des partenaires.

2 La relation à succès

Notre dernière figure est une extension naturelle de notre étude. Il ne s'agit pas ici d'une figure évoquant les conclusions d'une étude causale, mais la représentation par un modèle intégrateur des principaux éléments conduisant à divers degrés d'entente entre un client annonceur et son agence de publicité. Cette représentation tient compte des conclusions de cette recherche, des propos de nos experts et de nos réflexions personnelles sur le sujet. On y évoque la présence de bien plus qu'une variable dont le partage avec le partenaire conditionne et enlène les entreprises respectives vers la symbiose. Évidemment,

La figure F-5 met en relation trois axes: les valeurs, le pouvoir et les responsabilités et les compétences distinctives. La clarification des composantes et l'appréciation commune enlignent les partenaires vers différents niveaux quant à la qualité de leur relation: de l'amateurisme à la symbiose.

La figure F-6 propose une perspective quant aux conséquences probables (inclinaison vers d'autres partenaires, conflits, déséquilibre) d'un partage inadéquat des trois axes.

Finalement nous confirmons notre trame de la relation d'affaires telle qu'élaborée en début d'étude à la figure F-7.

Figure : F-5

Titre : Modèle intégrateur des principaux éléments conduisant à divers degrés d'entente.

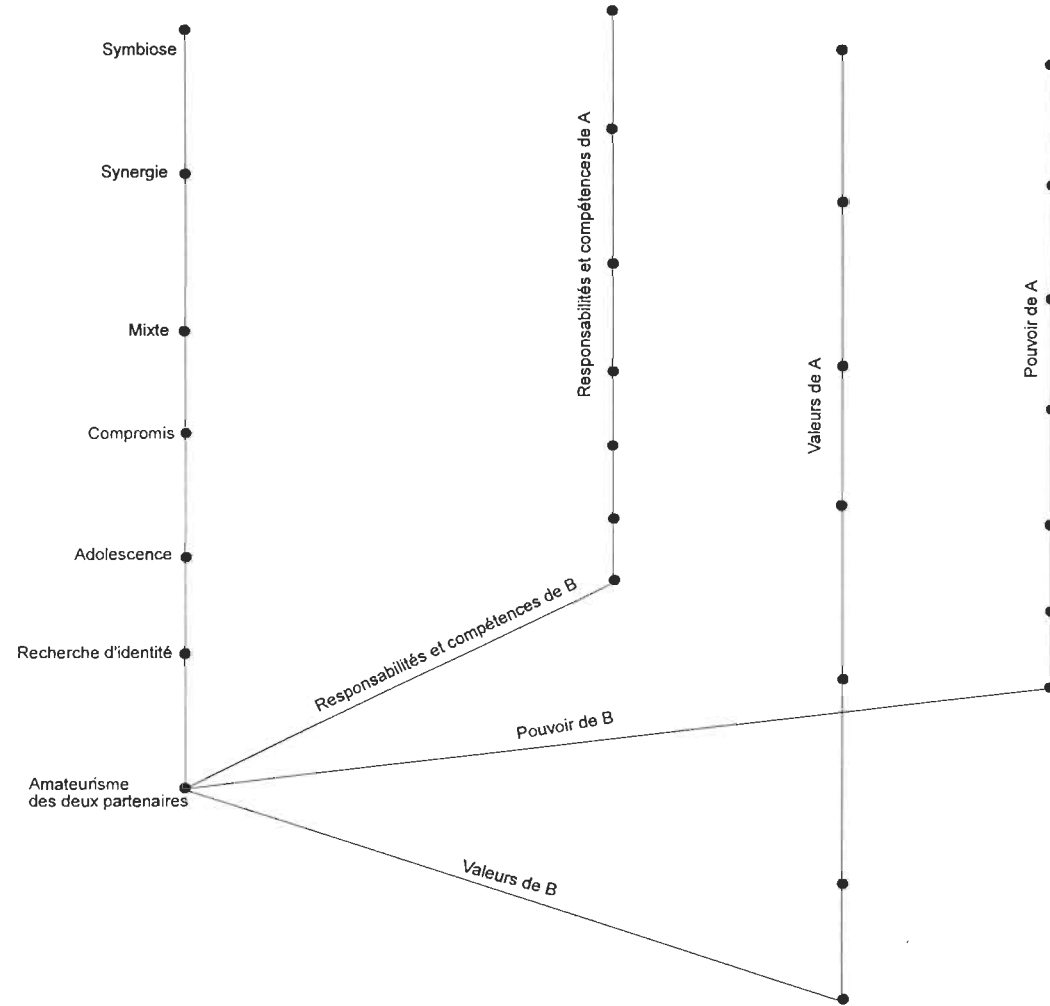


Figure : F-6

Titre : Les conséquences des philosophies d'affaires :
conflit, déséquilibre, inclinaison, recherche d'identité, ou amateurisme, adolescence, compromis, mixte,
synergie et finalement symbiose.

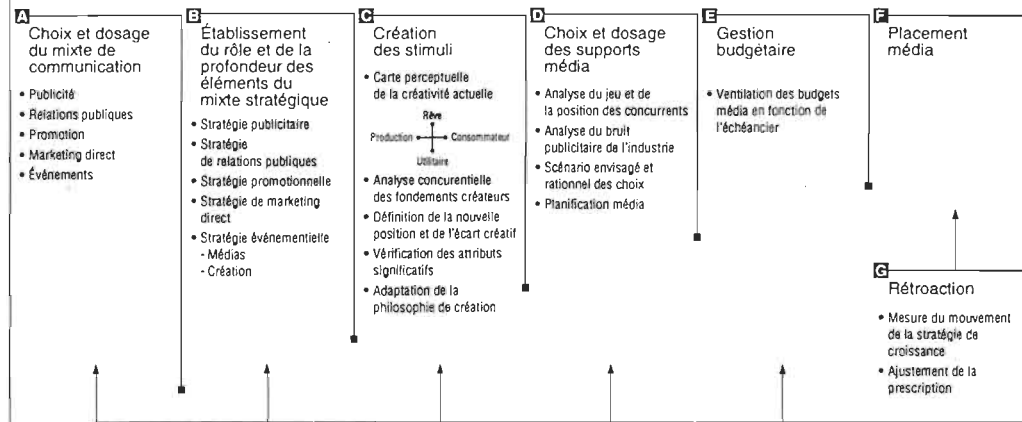
10	Inclinaison		Conflits							Symbiose
9									Synergie	
8	Déséquilibre									
7							Mixte			
6										
5 Valeurs B					Compromis					
4										
3			Adolescence							
2							Conflits			Déséquilibre
1	Recherche d'identité							Inclinaison		
0 Amateurisme	1	2	3	4	5 Valeurs A	6	7	8	9	10

Figure : F-7

Titre : La trame à postériori de la relation commerciale

16

Schéma opérationnel



3. Le décloisonnement des fonctions de conseil, une réalité, une opportunité.

L'une des conséquences la plus visible d'une tarte qui ne grandit pas au rythme des convives est le décloisonnement des fonctions de conseil. En effet, nous avons assisté au cours des vingt dernières années à des comportements d'affaires qui en ont surpris plus d'un: 1) les pharmaciens vers le commerce au détail; 2) les firmes de comptables vers la fiscalité, les systèmes d'information, le recrutement et le conseil stratégique; 3) les avocats vers la fiscalité et le franchisage et les notaires vers le management financier. Quant aux agences de publicité, les plus grandes ont évolué vers le simple achat d'espace dans les imprimés à la fin du dix-huitième siècle, vers ce que l'industrie appelle la publicité intégrée. Ce n'est pas récent. Il y a une quinzaine d'années BCP Stratégie/ Créativité parlait du 360. Elle est citée de différentes façons par les agences, que l'on parle de publicité 360 ou de synergie et de symbiose, il n'en demeure pas moins que le conseil a évolué vers l'intégration pluridisciplinaire. La littérature professionnelle y fait référence, les agences en vantent les mérites, les annonceurs l'exigent; la planification stratégique est maintenant implantée et désirée dans le milieu. La question est la même que pour les autres professionnels où commence et où se termine mon intervention.

Sur un continuum entre l'application des règles de la profession (i.e. comptabilité mécanique et la créativité libre), il existe un mixte sur lequel s'exerce la profession de chacun. Nous savons que les gestionnaires sont de mieux en mieux formés et que le contexte d'affaires lui est de plus en plus complexe et que les annonceurs croient que la proportion de la planification stratégique en communication va augmenter au cours des prochaines années. C'est en combinant la difficulté à générer des solutions pragmatiques et rapides pour le client à la nécessité de réduire le risque d'affaires que nous suggérons le développement d'un modèle intégrateur de planification stratégique des communications. Ce dernier modèle serait une piste de recherche fascinante et utile en regard qu'il serait centré sur les besoins du milieu.

4. La création, prolonge la stratégie , prise de position.

Encore une fois à notre avis, la création prolonge la stratégie. Cette prise de position appuie notre suggestion de modèle intégrateur de planification stratégique des communications. Rappelons que déjà, en 1979, l'étude menée par CEGIR indiquait dans sa section sur les changements prévisibles du marché que "la principale contribution de l'agence se fera au niveau de la planification stratégique des nouveaux produits. Selon CEGIR, cette contribution nécessitera un haut niveau de connaissances et d'expertise de la part de l'agence". Une reprise de CEGIR en 1986, pour le compte de la Confédération générale de la publicité au Québec, soulignait les points suivants quant aux principaux axes stratégiques à suivre pour le développement des agences de publicité du Québec :

- ◆ Consolidation des agences de publicité offrant un service complet;
- ◆ Considérant la maturité du marché canadien et québécois, il apparaît avantageux de privilégier l'augmentation de la part de marché interne;
- ◆ Les stratégies à privilégier sont la diversification horizontale, la décentralisation des services spécialisés et la centralisation de l'administration, la spécialisation fonctionnelle et sectorielle;
- ◆ Miser sur le développement de la clientèle existante, la qualité du service à la clientèle, la rationalisation du développement des affaires, l'assouplissement des structures internes afin de répondre plus rapidement avec un maximum d'efficacité sans augmenter les coûts.
- ◆ Développer l'expertise et former des spécialistes en gestion publicitaire;
- ◆ Miser sur une création à contenu plus international tout en conservant un contenu distinctif;
- ◆ Vendre en action concertée les agences de publicité du Québec.

Finalement, dans une édition spéciale de la revue Info-Press de mai 1993, "Cossette se met à nu", les quatre-vingt-huit pages nous laissent entrevoir la chair, les muscles et le squelette de la plus importante firme de publicité du Québec. On y confirme ainsi une grande partie de notre recherche :

- ◆ Parti pris pour l'intelligence collective des acteurs de l'agence;
- ◆ Parti pris pour le risque "calculé" dans les concepts créatifs;
- ◆ Parti pris pour une morale élevée, des valeurs partagées des clients et cela par et grâce aux acteurs de l'agence;
- ◆ Parti pris pour la magie dans la créativité et dans la stratégie;
- ◆ Avant tout complice du client et du consommateur : l'objet, la source, l'objectif;

- ♦ Le respect de l'autre, l'amour du métier, l'éternel remise en question de ce qui est actuellement;
- ♦ La rigueur de la recherche vers la rigueur du contrôle. Au travers la stratégie qui dirige les sept "S" nécessaires aux grands concepts créatifs;
- ♦ Les yeux, le coeur et l'esprit ouvert aux tendances de consommations;
- ♦ Avec respect et stratégie, remettre en question les commandes automatiques du client.

Nous appuyons de nouveau ce besoin par les propos de M. Daniel Rabinowicz, vice-président et directeur général de Cossette à Montréal, qui parlait ainsi dans un portrait du service-conseil dans la revue Info-Pressé en avril 1993, Plus tard il nous confiait, lors de l'entrevue, que l'agence doit conserver un juste équilibre entre une planification stratégique solide et une création déstabilisante pour le consommateur cible. :

Il ne faut pas se contenter de répondre à leurs demandes, justement ! Les firmes de communication comme la nôtre sont souvent vues comme des exécutantes, qui remplissent les commandes des clients. Ce n'est pas notre philosophie. Une entreprise comme la nôtre possède une compétence, une expertise avancée en communication. Nous devons déployer cette compétence pour conseiller nos clients. Le service-conseil est le trait d'union entre le client et le groupe de communications, mais cela ne veut surtout pas dire que les gens du service-conseil sont des preneurs de commande. Ils sont là pour réfléchir, pour réinterpréter les informations fournies par le client, afin d'aller au-delà de sa commande. C'est à eux de voir quelle stratégie l'aidera à mieux atteindre ses objectifs de marketing. Le service-conseil est là pour offrir quotidiennement une vision extérieure qui aide le client à faire un saut créatif entre sa perspective et celle du consommateur.

Finalement, Joanis (1986), Séguéla (1960....1986) et Dru (1984) s'entendent sur la nécessité de produire une communication générée par un saut créatif, mais à partir d'une planche stratégique. Osborn (1959,1964,1988), le père de la créativité, discute de techniques de résolution de problèmes. Ses recherches appliquées indiquent que l'imagination constructive s'appuie avant tout sur une formulation très claire de la situation et des problèmes à résoudre. Nous partageons leurs opinions, nous disons oui à la créativité déstabilisante, oui à la planification stratégique des communications.

Comparaisons avec d'autres études

Cette sous-section se propose de vérifier le rapprochement avec les conclusions d'autres auteurs. Cette section n'est pas une confirmation de nos propres conclusions, elle se veut plutôt un complément et une invitation à l'échange, à la réflexion, à la comparaison. Nous avons précédé en exposant dans un premier tableau les caractéristiques plus techniques des études se rapprochant le plus de la nôtre. Au cours des tableaux subséquents, nous avons identifié les conclusions des autres recherches et nous avons exprimé une opinion quant aux rapprochements des conclusions respectives.

Il appartient au lecteur de qualifier les pistes de recherches à partir des constats des prochains tableaux.

Tableau : Q-Comparatif

**Titre : Matrice comparative quant aux éléments de conclusion
de notre étude et d'autres études similaires.**

Méthodologie	1- Peterson 1964	2- Kover 1970	3- Michell 1983	4- Mastroianni 1986	5- Som 1987	6- Desrochers 1991	7- ACA 1991	8- Chase 1992	9- Thibert 1994
Provenance	E.U	E.U	G.B	E.U	CDN	-	CDN	E.U	CDN
Échantillon N=	50	73	2000+	53	74	-	135	27	66+ 14
Représentativité des deux partenaires	Non	Non	Oui	Non	Non	Oui	OUI	Non	√
Niveaux des répondants	Séniors	50% séniors	Séniors	?	?	-	Séniors	Séniors	Séniors
Présence d'un cadre conceptuel	Oui	Oui	Oui	Non	Non	-	Non	Oui	Oui
Objectif exploratoire	√	√		√	√		√		√
Objectif causal			√					√	
Sondage téléphonique									
Sondage écrit	√		√	√	√		√		
Étude de cas	√		√						
Entrevue en profondeur		√	√					√	√

Tableau : Q-Comparatif

**Titre : Matrice comparative quant aux éléments de conclusion
de notre étude et d'autres études similaires.**

Méthodologie	1- Peterson 1964	2- Kover 1970	3- Michell 1983	4- Mastroianni 1986	5- Som 1987	6- Desrochers 1991	7- ACA 1991	8- Chase 1992	9- Thibert 1994
Origine de l'étude	Université	Université	Université	Université	Privé	Privé	Privé	Université	Université
Environnement interne	√	√	√			√	√		√
Environnement externe		√	√	√		√			√
Processus de décision		√	√			√	√	√	√
Critères de décision		√	√		√	√	√		√

C = Confirmé par les écrits de la recherche

√ = Présence dans l'étude

I = Infirmé par les écrits de la recherche

P = Partiellement

Tableau : Q-Comparatif (suite 2)

Titre : Matrice comparative quant aux éléments de conclusion
de notre étude et d'autres études similaires.

Les conclusions	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1-Les agences de grande taille font une distinction entre le concept d'identité et d'image.									√
2-Il ya une relation de dépendance souhaitable entre mission, identité et image.									√
3-Il existe une fragmentation des compétences organisationnelles.									√
4-Il existe une fragmentation des facteurs concurrentiels.									√
5-Le parti pris pour l'innovation doit être soutenu par des politiques de l'entreprise.									√
6-L'innovation est plus un cas d'exception que la réalité quotidienne.									√
7-Il y a donc une nécessité pour une gestion plus serrée et cela en regard de l'environnement qui devient de plus en plus complexe et concurrentiel.									√
8-Il est important d'entreprendre des recherches sur les comportements des consommateurs et sur l'environnement de décision.		√C				√C			√
9-Il y a une relation entre la taille et le degré de formalisation quant aux différentes formes de planification.									√
10-La majorité des agences sont opportunistes dans leur comportement d'affaires.	√C				√C				√
11-Il est très important, pour l'agence, d'influencer : l'ensemble évoqué, de sonder les sentiments sur l'agence et de bien identifier les besoins de l'annonceur dans son environnement actuel									√
12-L'identification de la problématique et des objectifs, la description adéquate de l'agence et les exemples pertinents constituent la majorité des critères de sélection chez l'annonceur						√C			√

C = Confirmé par les écrits de la recherche

√ = Présence dans l'étude

I = Infirmé par les écrits de la recherche

P = Partiellement

Tableau : Q-Comparatif (suite 3)

**Titre : Matrice comparative quant aux éléments de conclusion
de notre étude et d'autres études similaires.**

Les conclusions	1	2	3	4	5	6	7	8	9
13-Être vu comme un partenaire, aider à comprendre les problèmes stratégiques de l'annonceur, être d'excellent exécutant, bien connaître les structures et les philosophies de l'annonceur et finalement être perçu comme un "succès story" sont les éléments de vente retenus.			√P						√
14-Les avantages reliés historiquement à la taille sont négligables, puisqu'il y a ajustement des structures internes et des politiques managériales des agences.	√C	√C							√
15-La compréhension de la situation, l'applicabilité et les déclinaisons possibles des concepts, la créativité et l'originalité des propositions constituent l'ensemble des critères des annonceurs lors des présentations spéculatives.						√P			√
16-Les axes de communication sont la responsabilité des annonceurs, il est requis que les agences remettent en question l'utilisation des recettes et cela selon la meilleure éventualité pour l'annonceur.						√P			√
17-Si : l'impact à long terme, atteindre les objectifs, le rapport qualité et prix et finalement l'originalité constituent les critères de base d'évaluation d'une publicité, leur importance est relativement faible dans le processus de décision de l'annonceur, ce dernier utilise beaucoup plus que quatre critères pour accepter un concept publicitaire.			√C		√P	√C			√
18-La réduction des risques reliés à la relation sont (f) du climat relationnel généré, des moyens employés pour le générer et le maintenir et finalement des contraintes dans la relation.		√C						√C	√
19-La majorité des raisons évoquées pour rompre une relation sont de nature des relations interpersonnelles.			√P		√C	√C	√C	√P	√

C = Confirmé par les écrits de la recherche

√ = Présence dans l'étude

I = Infirmer par les écrits de la recherche

P = Partiellement

Tableau : Q-Comparatif (suite 4)

Titre : Matrice comparative quant aux éléments de conclusion
de notre étude et d'autres études similaires.

Les conclusions	1	2	3	4	5	6	7	8	9
20-Les conséquences d'un bris de relation sont à court terme et cela de cinq ordre sur : l'identité, l'image, les relations avec les fournisseurs, finance et sur les opérations.									√
21-Il existe trois climats type quant à la vérification des informations en provenance du partenaire : climat de relation d'affaire, climat de non-confiance et climat d'optimisation et d'échange d'information.									√
22-Afin de générer et d'entretenir un climat relationnel optimal, il existe des moyens pratiques d'influence au niveau : des communications interpersonnelles et au niveau des structures d'entreprises et des pratiques managériales.		√C	√P			√P		√P	√
23-Afin d'éviter les plus importantes erreurs dans la relation, il est souhaitable d'éviter l'utilisation de certaines pratiques managériales et de certaines attitudes non productives au sens de la relation. Leur présence semble nuire à la relation, tandis que leur absence ne garantit pas pour autant le succès.			√P			√P			√
24-Les annonceurs ne considèrent pas qu'il y a un si grand écart perceptuel entre les différents positionnement des agences.									√
25- La segmentation des agences est effectuée sur un continuum où l'on retrouve les caractéristiques reliées aux gens et à l'autre extrémité celles reliées aux entreprises.					√I				√
26-Le partage des valeurs, la participation au processus de décision et la génération d'alternatives chez le partenaire et finalement le partage d'informations sont des indicateurs positif d'un certain degré de symbiose. Les philosophies managériales constituent l'origine.			√C			√P	√P	√P	√

C = Confirmé par les écrits de la recherche

√ = Présence dans l'étude

I = Infirmer par les écrits de la recherche

P = Partiellement

Tableau : Q-Comparatif (suite 5)

**Titre : Matrice comparative quant aux éléments de conclusion
de notre étude et d'autres études similaires.**

Les conclusions	1	2	3	4	5	6	7	8	9
27-Si la qualité du service à la clientèle et sa constance sont d'importants facteurs de satisfaction, C'est la succession de détails qui entraînent la vraie satisfaction.									√
28-La connaissance non adéquate de l'industrie de l'annonceur, le service non constant de la part des séniors de l'agence, l'imposition du contenu créatif et finalement le manque de rigueur budgétaire constituent la majorité des faiblesses perçues par les annonceurs quant aux agences du Québec.					√C	√C			√
29-Les principaux indicateurs du service à la clientèle sont : les résultats, la compréhension, l'engagement du partenaire et sa fiabilité et finalement une attitude empressée.						√P			√
30-Les deux partenaires ne considèrent pas les prix en publicité comme un gage d'efficacité, mais comme un outil de promotion professionnel interne et externe.									√
31-Il y a une perception d'un réel problème d'éthique dans l'industrie des communications au Québec. Il y a plusieurs manifestations, des conditions qui les maintiennent et des conséquences sur la relation. Les répondants considèrent qu'il existe quatre niveaux : individuel, ad hoc, des pratiques individuelles d'entreprise et finalement des pratiques sectorielles pour une économie donnée.									√
32-Les agences et les annonceurs croient que ces derniers vont demander dans l'avenir une proportion plus importante de planification en communication stratégique versus l'exécution.					√P	√P	√C		√

C = Confirmé par les écrits de la recherche

√ = Présence dans l'étude

I = Infirmé par les écrits de la recherche

P = Partiellement

Tableau : Q-Comparatif (suite 6)

**Titre : Matrice comparative quant aux éléments de conclusion
de notre étude et d'autres études similaires.**

Les conclusions	1	2	3	4	5	6	7	8	9
33-Il n'est pas contre-intuitif de penser qu'avant tout les relations humaines guident la performance des acteurs et leur évaluation respective de la qualité de la relation.		√P	√C			√P	√P	√P	√
34-Il n'est pas contre-intuitif de penser que le partage commun de philosophies managériales est à la source et qu'il garantit aussi le maintien d'un climat relationnel optimal.			√P			√C	√P		√
35-Certains indicateurs suggèrent que la qualité des relations sont (f) : de l'expérience professionnelle, de la taille du budget, de la taille des partenaires et de l'ancienneté des gestionnaires. Il semble que ceux qui sont au-dessus de la moyenne sont plus satisfaits. C'est avant tout une piste de recherche.			√C		√P		√P		√
36-Lorsque l'on regroupe les réponses des répondants, il est possible d'établir ainsi le processus développement d'image de l'entreprise : la vision vers ⇒ la mission vers ⇒ les philosophies managériales vers ⇒ l'identité vers ⇒ le positionnement vers ⇒ l'image.						√C			√
37-Certains indicateurs suggèrent que les partenaires sont très conscients du niveau de leur relation ce qui suggère que les moyens actuels sont adéquats, mais pas nécessairement optimaux.			√P	√P	√P	√P	√C		√

C = Confirmé par les écrits de la recherche

√ = Présence dans l'étude

I = Infirmer par les écrits de la recherche

P = Partiellement

bibliographie

1. Aaker, David A. & Myers, John, G. Advertising Management. (3rd ed.). Prentice-Hall, 1987.
2. AAPQ. The Power of Regional Marketing. AAPQ, 1992.
3. Adizes, Ichak. The Corporate Life Cycle. Prentice Hall, 1988.
4. Agor, Weston. Intuition in Organisations, Leading and Managing Productively. Sage Publications, 1989.
5. Allard, Jean-Marie. La pub, 30 ans de publicité au Québec. Montréal, Québec : Libre expression, 1989.
6. Archier, Georges, & Sérieyx, Hervé. Pilotes du 3e type. Paris, France seuil, 1986.
7. Archier, Georges, & Sérieyx Hervé. L'entreprise du 3e type. Paris, France seuil, 1986.
8. Archier, Georges. L'entreprise du 3e type. Paris, France seuil, 1984.
9. Arnold, Mitchell. The Nine American Lifestyles. Macmillan Publishing Co. Inc., 1983.
10. Association canadienne des annonceurs. Toronto Based National Adv. Perspective of Québec, AAPQ, 1988, p. 11.
11. Association canadienne des annonceurs. Visible Minorities in Advertising. Toronto, Canada, 1984.
12. Association canadienne des annonceurs. Evaluating Agency Performance, 1979.
13. Association canadienne des annonceurs. Aca Agency Compensation Survey, 1986.
14. Association canadienne des annonceurs. Selecting an Advertising Agency : Factors to Consider- Steps to Take, 1987.
15. Association canadienne des annonceurs. Advertising Services : Full Service Agency A la Carte Or In House, 1989.
16. Association canadienne des annonceurs. Current Company Practices in the Use of Corporate Advertising, 1989.
17. Attali, Jacques. Lignes d'horizon. Fayard, 1990.
18. Bandler, Richard. Les secrets de la communication, changer sans douleur. Le Jour, 1981.
19. Barabba, Vincent P. & Zaltman, Gerald. The Market Research Encyclopedia. Harvard Business Review. Insert, Jan-Fev. 1990.
20. Battoni, Pierre. Innover c'est gagner. Dunod, 1991.
21. BCDT. Évaluation de la performance de l'agence. New-york, 1992.
22. Bell, David & Raiffa Howard & Tversky Amos. Decision Making, Descriptive Normative And Prescriptive Interactions, New-york, U.S.A. : Cambridge University Press, (1988),
23. Beltramini, Richard F. & Pitta, Dennis A. Underlying Dimensions and Communications Strategies of the Advertising Agency-Client Relationship. International Journal of Advertising, vol 10, 1991, pp. 151-159.

24. Bordeleau, Yvan. La Fonction De Conseil Auprès Des Organisations, éditions Agence D'arc Inc., 1986.
25. Brasserie Labatt. Évaluation de l'agence. Brasserie Labatt, 1992.
26. Brisoux, Jacques E. & Darmon, René & Laroche, Michel. Gestion de la Publicité, McGraw-Hill, 1987.
27. Brochand, Bernard & Lendrevie, Jacques. Le publicitor, 3e édition, Dalloz, 1988.
28. Bureau de la Statistique du Québec. Le Québec Statistique, Les publications du Québec, 1989.
29. Buzzell, Robert. The Pims, Principles of Linking Strategy to Performance, Free Press, 1987.
30. Cathelat, Bernard. Publicité et Société. Payot, 1987.
31. Cathelat, Bernard. Styles de pub, Manières de communiquer. Les éditions d'organisation, 1988.
32. CEGIR. L'industrie de la publicité au Québec. Analyse et tendances. Le Publicité Club De Montréal & Ministère des Communications du Québec, 1979.
33. CEGIR. Positionnement de l'industrie de la publicité au Québec. Gouvernement du Québec, 1986.
34. Certo, Samuel C. & Peter, Paul, J. Strategic Management a Focus on Process. New-york, U.S.A., McGraw-Hill, 1989.
35. Chakrapani, Chuck. & Gadd, Mike. Evaluating Advertising Throught the Eighties. Professional Marketing Research Society, 1982.
36. Chase, Richard B. Where does the Customer Fit in a Service Operation? Harvard Business Review, Nov.-Dec. 1978, pp.137-142.
37. Chase, Robin. Effects of Risk Perception in the Advertising Agency Review. University of Southern California, 1992.
38. Cheth, Jadish. Bringing Innovation to Market, How To Brake Corporate and Customer Barriers. John Wiley & Sons, 1987.
39. Collerette, Pierre & Delisle, Gilles. Le changement planifié, une approche pour intervenir dans les systèmes organisationnels. Montréal, Canada. Les éditions Agence D'arc Inc., 1988.
40. Cossette, Claude. Comment travailler avec une agence de publicité?. Sainte-Foy, Canada : Université Laval, 1977.
41. Cossette, Claude. Comment faire sa publicité soi-même. Transcontinental, 1988.
42. Cossette, Claude & Déry, René. La Publicité en action. Les éditions Riguil Internationales, 1987.
43. Couture, Georges. Un concept de qualité de vie. Longueuil, Canada : Georges H. Couture, Motivation Communications Conseil, 1991.
44. Couture, Georges. Réalisation Progressive. Longueuil, Canada : Georges H. Couture, Motivation Communications Conseil, 1992.

45. Couture, Georges. L'art de la persuasion. Longueuil, Canada : Georges H. Couture, Motivation Communications Conseil, 1991.
46. Danny, Miller. The Icarus Paradox. Harper Business, 1990.
47. Darmon & Laroche & McGown & Nantel. Les fondements de la recherche marketing. Gaétan Morin, 1991.
48. David, Charles P. Les études stratégiques, approches et concepts. Édition du Méridien, 1989.
49. Demby, Emmanuel H. Positionning an Advertising Agency for New Business. Marketing and Research Today, vol 15 # 2, pp 249-252, 1989.
50. Demory, Bernard. Créativité? Créativité.....créativité!. Noisiel, France. Les presses du management, 1990.
51. Demory, Bernard. La créativité en pratique et en action. Description des techniques de créativité. Chotard et associés, 1984.
52. Desrochers, Sylvain. La publicité éclairée : comment ne pas être à l'ombre de son agence de publicité, Agence D'arc, 1991.
53. Détrie, Jean-pierre & Anastassopoulos, Jean-pierre & Al. Stratégie, Structure, Décision, Identité, Politique générale d'entreprise. Interéditions, 1988.
54. Divers auteurs. L'industrie de la publicité au Québec 1991-1992. Le Publicité Club de Montréal, 1992.
55. Donlin, J. Dennis. Television : Are your Media Buyers in the Dark?, Marketing & Media Decisions, July 1990, pp. 58-59.
56. Dru, Jean-marie. Le saut créatif, ces idées publicitaires qui valent des milliards. Jclattes, 1984.
57. Drucker, Peter. Managing for the Futur. T.T., 1992.
58. Dussart, Christian. Stratégie de marketing. Chicoutimi, Canada : Gaétan Morin éditeur, 1986.
59. Emory, William & Cooper, Donald. Business Research Methods. Boston, U.S.A. : Irwin, 1991.
60. Everett M., Rogers. Diffusion of Innovation. Free Press, 1983.
61. Filion, Louis-Jacques. L'intrapreneur : un visionnant. GREPME, 1989.
62. Filion, Louis-Jacques. The Entrepreneur and Economic Theory. GREPME, 1989.
63. Fry, Joseph N. & Killing, Peter J. Strategic Analysis and Action. Scarborough, Canada : Prentice-Hall, 1989.
64. Gagnon, Jean H. L'art de bien négocier. Agence D'arc Inc., 1987.
65. Giroire, Jacques. La volonté stratégique de l'entreprise. Pour un management conquérant. Ent. moderne d'édition, 1985.
66. Godet, Michel. Prospective et planification stratégique. Economica, 1985.
67. Gordon, Jacques. Time for a More Rational Approach to Pitching. Business Marketing Digest, 1990, volume 15, #2, pp. 149-151.

68. Hanan, Mark. Comment choisir et utiliser votre agence de publicité. Paris, France : Entreprise moderne d'édition, 1968.
69. Harper, Paul. Working the Territory 60 Years of Advertising from Needham Harper Worldwide. Englewood Cliffs. U.S.A. : Prentice-Hall Inc., 1985.
70. Herbert, John. Strong Advertising and Public Relation Programs Don't Happen Overnight. Marketing News, 1991, volume 25, # 15, pp. 18.
71. Hogarth, Robin & Reder, Melvin. Rational Choice, The Contrast Between Economics and Psychology. Chicago, U.S.A. : The university of Chicago Press, 1987.
72. Industrie, Sciences et Technologie Canada. Profil de l'industrie publicitaire, Profil 1988. Ottawa, Canada. Industrie, Sciences et Technologie Canada, 1988.
73. Info-Presse Communications. Le mensuel de la publicité et des médias au Canada, 1988-1992, 60 Numéros, Info-Presse.
74. Info-Presse. Le guide annuel de la publicité en 1991. Info-Presse, 1991.
75. Info-Presse. Le guide annuel de la publicité en 1992. Info-Presse, 1992.
76. IREP. Mesurer l'efficacité de la publicité. Les éditions d'organisation, 1989.
77. Joannis, Henri. Le processus de création publicitaire: Stratégie, conception et réalisation des messages. Dunod entreprise, 1986.
78. Joannis, Henri. De l'étude de motivation à la création publicitaire et à la promotion des ventes, Dunod entreprise, 1987.
79. John, Shaw. The Service Focus, Developping Winning Games Plans for Service Cie. Dow Jones Irwin, 1990.
80. Julien, Pierre-André & Carrière, Jean-Bernard & Hébert, Louis. Les facteurs de diffusion et de pénétration des nouvelles technologies dans les PME québécoises. Trois-rivières, Canada : Cahier de recherche, GREPME, 1988.
81. Julien, Pierre-André. The Entrepreneur and Economic Theory. International Small Business Journal. 82, 1989, volume 7, # 3, pp. 29-38.
82. Julien, Pierre-André. Petites et moyennes entreprises manufacturières et nouvelles technologies : La Situation Au québec. à Paraître Dans La Revue Internationale De Gestion, 1992
83. Julien, Pierre-André & Marchesnay, Michel. La Petite Entreprise. Ottawa, Canada, Vuibert, (1987).
84. Kapferer, Jean-Noel. Les marques, capital de l'entreprise. Les éditions d'organisation, 1991.
85. Kapferer, Jean-Noel. Les chemins de la persuasion, le mode d'influence des médias et de la publicité sur les consommateurs. Dunod entreprise, 1986.

86. Kapferer, Jean-Noel & Thoenig, Jean-claude. La marque, moteur de la compétitivité des entreprises. McGraw-Hill, 1989.
87. Karrass, Chester L. Give & Take, The Complete Guide to Negotiation and Tactics. New-York, U.S.A. Thomas Y. Crowell Publishers, 1989.
88. Kenichi, Ohmae. The Mind of the Strategist. Mc Graw Hill, 1982
89. Kotler, Philip. Marketing Management, Analysis, Planning and Control. Prentice-Hall, 1985.
90. Kotler, Philip & Dubois, Bernard. Marketing Management, 5e édition, Paris, France : Publi-Union, 1986.
91. Kover, Jay. Creativity and Structure in Advertising Agencies. Yale University, 1971.
92. Laflamme, Pierre. Évaluation de la prestation de M. Michel Thibert lors d'entrevues réalisées auprès d'agences publicitaires et d'entreprises annonceurs, Montréal, Canada : Pierre Laflamme recherche commerciale, 1992.
93. Lambin, Jean-Jacques. Le marketing stratégique, fondements, méthodes et applications, McGraw-hill. (1986),
94. Larousse. Petit Larousse En Couleurs, 1991.
95. Lebel, Pierre. L'art de la négociation. Les éditions d'organisation, 1984.
96. Le Conseil des denrées alimentaires du Québec. La communication agence et client : mythe ou réalité. Le Conseil des denrées alimentaires du Québec, 1989.
97. Le Publicité club de Montréal. L'industrie de la publicité au Québec en 1990-1991, Montréal, Québec. Le Publicité Club De Montréal, 1991.
98. Le Publicité club de Montréal. L'industrie de la publicité au Québec en 1989-1990, Montréal, Québec : Le Publicité club de Montréal, 1990.
99. Lemoyne, Aimé. Puissance Pub. La force du temps dans la communication. Dunod, 1989.
100. Lendrevie, Jacques. Mercator, théorie pratique du marketing, Dalloz gestion, 1983.
101. Martinet, A. Ch. Stratégie. Vuibert gestion, 1983.
102. Mastroianni, Joseph. A Study of Advertising Agencies Liability Throught the Existence of the Client \ Agency Relationship. UMI Dissertation Information Service, 1986.
103. Mayer, Martin. Les coulisses de la publicité américaine. Les éditions d'organisation. Madison Avenue U.S.A., 1969.
104. McConnell, Pope. L'économie macro-économique. McGraw-Hill, 1983.
105. McConnell, Pope. L'économie micro-économique. McGraw-Hill, 1983.
106. McKenna, Regis. Le marketing selon McKenna. Paris France, Interéditions, 1985.
107. Mesures des médias du Québec inc. Sommaire annuel des dépenses publicitaires au Québec, Quebec 1989. Mesures des médias du Québec inc., 1990.

108. Meunier, Gilles & Leclerc, Mariette & Ministère Des Communications. La concentration des marchés dans le secteur des communications au Québec et au Canada depuis 1980. Québec, Canada : Direction De La Programmation, 1989.
109. Michell, P.C.N. Creative Decision-Taking Within Client-Advertising Agency Relations. Bradford University, 1983.
110. Mills, David & Schumann, Laurence. Industry Structure With Fluctuating Demand. The American Economic Review, Sept 1985, pp. 758-767.
111. Ministère des communications. Les communications au Québec. Volets économique et de consommation, Québec : Direction de la planification de la programmation, Gouvernement du Québec, 1990.
112. Mintzberg, Henry & Duru, Raisinghani & Théoret, André. The Structure of the Unstructure Decision Process, 1976, volume 21, pp. 246-275 : Administrative Science Quaterly.
113. Mintzberg, Henry & Quinn, James Brian. The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases. Prentice-Hall, 199.
114. Mintzberg, Henry. Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre. Les éditions d'organisation, 1984.
115. Mintzberg, Henry. Le pouvoir dans les organisations. Les éditions d'organisation, 1986.
116. Missenard, Bernard. Savoir négocier face à face. Les éditions d'organisation, 1987.
117. Mockler, Robert. Knowledge-Based Systems for Management Decision. Englewood Cliffs, U.S.A. : Prentice-Hall, 1987.
118. Mockler, Robert. Knowledge-Based Systems for Strategic Planning. Englewood Cliffs, U.S.A. : Prentice-Hall, 1989.
119. Morgan, Gareth. Images de l'organisation. Sainte-Foy, Canada : Traduction par Chevrier-Vouvé et Audet, Michel de l'Université Laval, 1989, 121.
120. Naisbitt, John. Les dix commandements de l'avenir, Sand., 1982.
121. Naisbitt, John & Aburdene, Patricia. Megatrends 2000. New-york, U.S.A. : Morrow, 1990.
122. National. Les besoins des entreprises canadiennes en matière d'identité d'entreprise. Montréal, Canada : Le cabinet de relations publiques. National, Publicité, 1992.
123. Office des ressources humaines, Groupe Innovation. Le point sur la communication au Québec. Les publications du Québec, 1992.
124. Ogilvy, David. Confessions of an advertising man. Macmillan Publishing Companie, 1987.
125. Olins, Wally. Identité d'entreprise. Inter éditions, 1991.
126. Osborn, Alex. Créativité : le premier grand volume. L'imagination constructive. Dunod, 1988.

127. Parasuraman, A. & Zeithaml, Valérie & Berry, Léonard. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications in Future Research. Volume 49, Fall 1985, pp. 41-50, Journal of Marketing.
128. Parasuraman, A. & Zeithaml, Valérie & Berry, Léonard. Servqual : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Volume 49, Fall 1985, pp. 13-55, Journal Of Retailing.
129. Papin, Robert. Le dictionnaire, guide opérationnel à l'usage des PDG et cadres dirigeants. Paris, France : Dunod, 1986.
130. Patti, Charles & Fraser, Charles. Advertising, A Decision-Making Approach. Dryden, 1988.
131. Perrien, Jean & Chéron, Emmanuel & Zins, Miche. Recherche en marketing : méthodes et décision. Chicoutimi, Canada. Gaétan Morin, éditeur, 1984, 133.
132. Peters, Thomas & Watterman, Robert. Le prix d'excellence. Les secrets des meilleures entreprises. Paris, France : Inter éditions, 1983.
133. Peters, Thomas & Austin, Nancy. La passion de l'excellence. Paris, France : Inter éditions, 1985.
134. Peters, Tom. Le chaos management. Manuel pour une nouvelle prospérité de l'entreprise. Inter éditions, 1988.
135. Pettersen, Normand & Jacob, Réal. Comprendre le comportement de l'individu au travail, un schéma d'organisation. Montréal, Canada : éditions Agence D'arc.
136. Peterson, R. D. The Small Advertising Agency as a Market Institution. University of Nebraska, 1964.
137. Popcom Faith. The Popcom Report. Faith Popcom, 1991.
138. Porter, Michael E. The Competitive Advantage Of Nations, 1990.
139. Porter, Michael E. Competitive Strategy and Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, 1980.
140. Porter, Michael E. Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, 1985.
141. Pras, Bernard & Tarondeau, Jean-claude. Comportement de l'acheteur. Paris, France : éditions Sirey, 1981).
142. Pras, Bernard & Tarondeau, Jean-claude. Les modèles d'achats industriels. Revue Gestion, Avril 1982, pp. 42-51.
143. Processus Marketing. La synergie entre les annonceurs, les agences et les médias. Rapport d'étude pour l'A.C.A., 1991, 145.
144. Ray, Michael L. Advertising & Communication Management. Prentice-Hall, 1982.
145. Reicheld, Frederick & Sasser, Earl. Zero Defections : Quality Comes to Service, to Learn How to Keep Customers, Track the Ones you Loose. Harvard Business Review, Sept-Oct. 1990, pp. 105-111.
146. Ries, Al. & Trout, Jack. Positioning: The Battle for your Mind. Warner Books, 1981.
147. Ries, Al. & Trout, Jack. Le marketing guerrier. Montréal, Canada : McGraw-Hill, 1988.

148. Rogers, Everett M. Diffusion of Innovations. The Free Press, 1983.
149. Saine Marketing. Advertising Agencies Monitor for J.W.T. Québec, Montréal. Saine Marketing, 1989.
150. Sallenave, Jean-Paul. Direction générale et stratégie d'entreprise. Les éditions d'organi-sation, 1984.
151. Schaw, C. John. The Service Focus. Dow Jone Irwin, 1990.
152. Schietere, J.C. La dynamique de la créativité dans l'entreprise. Perspectives et problèmes psychologiques, Dunod entreprise, 1977.
153. Séguéla, Jacques. Demain il sera trop tard. Flammarion, 1989.
154. Séguéla, Jacques. C'est gai, la pub ! Hoebeke, 1990.
155. Séguéla, Jacques. Ne dites pas à ma mère que je suis dans la publicité, elle me croit pianiste dans un bordel. Flammarion, 1979.
156. Séguéla, Jacques. Hollywood lave plus blanc. Flammarion, 1982.
157. Séguéla, Jacques. Fils de pub. Flammarion, 1983.
158. Serieyx, Hervé. Mobiliser l'intelligence de l'entreprise. Cercles de qualité et cercles de pilotage. Paris, France : Entreprise moderne d'édition, 1987.
159. Shrivastava, Paul & Nachman, Sidney A. Strategic Leadership Patterns. Strategic Management Journal, 1989, volume 10, pp .67-86.
160. Som Inc. Étude sur la perception des annonceurs à l'égard des Agences de pub au Québec. Kriterion, 1987.
161. Stratégor, Stratégie, Structure, Décision, Identité, Politique générale d'entreprise, Inter Editions, 1988.
162. Synergie marketing. Études sur les commerciaux télédiffusés, 1er avril 1990, 4 copies, Thibert, Michel, 1990, 164.
163. The Coca-cola Cie. The Coca-cola Cie, Agency Evaluation Review. The Coca-cola Cie, 1990.
164. The Long Group. Enquête sur la rémunération des agences de publicité. Montréal, Canada : Association canadienne des annonceurs, 1992.
165. Théoret, A. Processus décisionnel. 1989.
166. Thibert, Michel. Entrepreneuriat, créativité et innovation. Principal capital de croissance des P.M.E. Synergie Marketing, 1992.
167. Thibert Michel. Méthodes d'idéation publicitaire. Université de Montréal, PBT 2100. Montréal, Canada. Synergie Marketing, 1992, 169.
168. Tversky & Bell & Raiffa. Decision Making. Synergie Marketing, 1992.
169. University of Toronto. Truth In Advertising. A Symposium of Toronto School of Theologie. A.C.A., 1980.

170. Watson, Collins & Billingsley, Patrick & Croft, James & Huntsberger. Statistics for Management and Economics. Boston, U.S.A. : Aleyn and Bacon, 1990.
171. Westphalen, M.-C. Le communicator, guide opérationnel pour la communication d'entreprise. Dunod, 1989.
172. Wilkie, William L. Consumer Behavior. Wiley & Sons Inc., 1986.
173. Wing, R.I. The Art of Strategy. Dolphin Book Doubleday, 1989.
174. Winsky, Joseph. Advertiser Draw Bead on Agency Reputation. Advertising Age, 1985, volume 57, pp. 6-7.
175. Xerox. L'art d'écouter. Les systèmes de formation Xerox, 1974.
176. Xerox. Account Development Strategies. Xerox, 1980.

Annexe

Voici la liste finale que nous avons utilisée afin de solliciter les répondants de notre échantillon final :

Ceux dont la coopération était souhaitable et probable	Ceux qui nous ont reçus
ABBOTT	
AIR CANADA	
ALCAN	
ALLARD & SMW	1. OUI
ASS CDN ANNONCEURS	
ASSOCIATION AGENCES PUB	
AYERST	
BANQUE LAURENTIENNE	2. OUI
BANQUE NATIONALE	3. OUI
BARREAU DU QUÉBEC	4. OUI
BAXTER	
BBC	5. OUI
BCDT	6. OUI
BCP	
BCP QUÉBEC	7. OUI
BELL CANADA	8. OUI
BLEU BLANC ROUGE	9. OUI
BOMBARDIER	10. OUI
BOSS	11. OUI
BOUCHER & CLOUTIER	12. OUI
BUREAU LAITIER CDN	13. OUI
BURGER KING	
CAISSE POPULAIRE	14. OUI
CANADIEN NATIONAL	
CANADIEN PACIFIQUE	
CENTRE JPN PHOTO	
CHALET SUISSE	
CLUB DE BASEBALL EXPOS	15. OUI
COCA-COLA	16. OUI
COSMAIR	
COSSETTE BUREAU CHEF	17. OUI
COSSETTE	18. OUI
COSSETTE QUÉBEC	19. OUI
CULINAR	20. OUI
CUMBERLAND	
D'ALLAIRE	
DELISLE	
DES ARTS	21. OUI
DIALOGUE	22. OUI
DUPUIS MARINE	23. OUI

EATON	
FED PROD DE DINDON	
FÉDÉRATION LAIT CDN	24. OUI
GAZ MÉTROPOLITAIN	
GIORGIO	25. OUI
GROUPE EVEREST	26. OUI
GROUPE ACTION MKT	27. OUI
HARVEY'S	
HYDRO-QUÉBEC	28. OUI
IKEA	
IMPÉRIAL TOBACCO	
INTL BENSON & HEDG.E.S	
J.R OUMET	29. OUI
JEAN COUTU	
JOHNSON & JOHNSON	
KLM	30. OUI
KRAFT	
LA BAIE	
LA RONDE	
LABATT	31. OUI
LES CANADIENS	
LES PRÉS	
LES PROS PHOTO	
LOTO-QUÉBEC	32. OUI
MAC-DONALD	33. OUI
MARKETEL	34. OUI
MARTEL	35. OUI
MÉDIABEC	36. OUI
MERK FROST	
MÉTRO	
MICHELIN	
MOLSON & O'KEEFE	
MONSIEUR MUFFLER	
MUSÉE DES BEAUX ARTS	
NATCOM	37. OUI
NATIONAIR	
NATIONAL	38. OUI
OGILVY	39. OUI
ORCHESTRE SYMPHO MTL	
PACINI	40. OUI
PALM	41. OUI
PDG	42. OUI
PEPSI	
PNMD & PUBLITEL	43. OUI

POULETS FRITS KENTUCKY	44.	OUI
PRISME	45.	OUI
PROMÉDIA	46.	OUI
PROVIGO	47.	OUI
PUBLICITÉ MARTIN	48.	OUI
RADIO-CANADA	49.	OUI
RADIOMUTUEL	50.	OUI
RÉGIE DE L'ASSURANCE		
RO-NA	51.	OUI
ROBERT COLES MÉDIA	52.	OUI
SAQ		
SEAGRAM	53.	OUI
SERGAZ	54.	OUI
SON-OR	55.	OUI
SPORT EXPERTS	56.	OUI
ST-HUBERT		
STEINBERG		
STRATÉGEM	57.	OUI
SUPER CLUB VIDÉOTRON	58.	OUI
TAM TAM	59.	OUI
TRUST ROYAL		
URGEL BOURGIE	60.	OUI
VAL ROYAL	61.	OUI
VIA RAIL	62.	OUI
VICKERS & BENSON	63.	OUI
VIDÉOTRON	64.	OUI
VILLE DE MONTRÉAL	65.	OUI
YOUNG & RUBBICAM	66.	OUI
BACKER SPIELVOGEL BATES		
AMARC		
MACLAREN LINTAS		
AGROPUR		
FOUG		
UNIPRIX		

Notes pratiques sur l'échantillon

La taille du répondant est ici présentée en regard de son appartenance au groupe des annonceurs ou des agences de publicité.

Taille vs nature Total	Annonceur		Agence	
	Produit	Service	Service	
Petite	3	3	11	17
Moyenne	6	4	11	21
Grande	10	7	11	28
Total	19	14	33	66

La classification effectuée s'est basée sur les caractéristiques tangibles ou non et cela pour l'ensemble de la transaction avec leurs consommateurs. Par exemple, doit-on parler de services de la restauration rapide ou de produits de la restauration rapide? Lors des communications, y annonce-t-on la marque d'un produit palpable? Les budgets médias et honoraires de l'agence la classe-t-elle chez les plus importantes? Le lecteur sera à même d'apprécier la relative complexité de cette catégorisation. Toutefois, la littérature nous facilite le choix dans de nombreux cas; on parle de services financiers et de produits d'alimentation.

Il n'en demeure pas moins que l'échantillon est réparti dans les trois catégories en ce qui a trait à la taille. Nous pouvons voir, par la répartition, que l'échantillon a favorisé les entreprises de grandes tailles. De plus, considérant que celles-ci sont sous-représentées dans l'ensemble des industries en comparaison des P.M.E., nous pouvons dire que nous sommes biaisés. Cette évaluation, a priori, sera revue suite à l'entrevue avec les répondants.

3.2.5 Description de l'échantillon

La représentativité est évidemment importante. Rappelons-nous toutefois que notre objectif porte sur l'identification des éléments présents dans une relation d'affaires. À cet effet, notre principale préoccupation porte sur la "qualité" en terme d'expérience élevée et de l'hétéroclisme quant à la provenance de nos répondants. À cet effet, nous nous sommes posés la question à savoir si nos répondants, contenus dans l'échantillon, étaient en mesure de répondre aux questions. Nous avons généré un échantillon qui est très homogène, il s'agit à 82 % de cadres supérieurs. Selon la taille de l'entreprise, je me suis entretenu avec le président ou le vice-président. Dans seulement 18 % des cas je me suis adressé à un directeur. Chaque répondant était évalué arbitrairement a posteriori. Un seul répondant sur 89 fut rejeté pour son manque d'expérience. Il s'agissait d'un directeur dont l'implication dans les destinées de l'entreprise fut considérée comme insuffisante. J'ai utilisé les critères suivants : cohésion interne dans les réponses, profondeur du propos et connaissance de l'industrie. La coopération ou le "feeling humain" ne furent évidemment pas considérés dans cette évaluation.

Résultats de l'évaluation

Excellent	17	26%
Très bon	18	27%
Moyenne	28	42%
Discutable	5	5%

3.2.6 Choix du vocabulaire et pré-test

Le questionnaire-maison a passé plusieurs étapes de pré-test. Plus de 18 rencontres furent nécessaires à son autorisation par les autorités. Évidemment, les questions furent transformées, la séquence revue, la variabilité aux réponses codifiée et le sens commun des mots ajusté. Il est intéressant de noter que seuls quatre répondants, au cours

Le questionnaire-maison a passé plusieurs étapes de pré-test. Plus de 18 rencontres furent nécessaires à son autorisation par les autorités. Évidemment, les questions furent transformées, la séquence revue, la variabilité aux réponses codifiée et le sens commun des mots ajusté. Il est intéressant de noter que seuls quatre répondants, au cours de la procédure formelle, ont fait plus de quatre (4) demandes de clarification face à la terminologie employée (4 sur 66 = 6%). Tout au long des entrevues, une attention particulière fut portée au langage non verbal des répondants afin “d’ajuster” le rythme des questions. Les questions sont toutes, à proprement dit, ouvertes. Évidemment, des casiers-réponses ont été codifiés a priori lors du pré-test pour recevoir les choix des répondants. Cela a permis d’éliminer les alternatives inadéquates et d’accélérer la démarche. Nous croyons que c’est avant tout un questionnaire exhaustif. Il fait le tour de la question. Les questions furent toutes formulées et énoncées dans un esprit de neutralité du timbre.

3.2.7 Choix des répondants et stratégie d’implication

Nous savons tous que c’est l’humain qui décide de s’impliquer. C’est par sa dépense en temps et son intérêt dans la problématique qu’il le démontre lorsqu’il répond aux questions du chercheur. La stratégie d’implication des répondants c’est plus qu’une lettre d’intention, c’est toute l’atmosphère qui se développe entre le chercheur et le répondant. Nous avons utilisé toutes les tactiques généralement utilisées par le milieu professionnel. Mais les tactiques ne fonctionnent pas lorsque les répondants ont une attitude négative face aux sujets de recherche. Heureusement, ce n’est pas le cas de nos répondants. Considérant l’intérêt naturel des répondants, notre objectif a donc été d’optimiser la performance du répondant et de l’interviewer dans le but de produire une meilleure recherche. À cet effet :

A- La problématique managériale a été mentionnée au répondant à quatre moments différents afin de réduire les réticences et d’augmenter la convivialité et la crédibilité :

- 1) Dans une lettre de leur association respective;
- 2) Lors de la conversation téléphonique afin de prendre rendez-vous;
- 3) Dans l’introduction, lors de la rencontre;
- 4) Dans l’entente de confidentialité.

B- Des techniques d’entrevues très dynamiques et l’utilisation de “Key words”, de “Buzz words” et de “Name dropping” furent employées pour augmenter la coopération et diminuer la réticence. À certaines occasions, des sous-questions furent arbitrairement ajoutées pour clarifier une réponse. Le climat fut très cordial, souvent même détendu et il a été maintenu avec l’ensemble des répondants. (voir chapitre 3.3) Fait à noter : les cinq (5) critères des auteurs Kahn & Cannel (1991) sont rencontrés grâce au niveau et à l’homogénéité de l’échantillon de nos répondants. La coopération des répondants possibles fut aussi excellente. En effet, de ceux qui furent sélectionnés versus ceux qui nous ont reçus en entrevue, soixante et huit sur cent-vingt (68\ 120) soit un pourcentage de 56.7%. Le nombre d’appels téléphoniques nécessaires à la prise de rendez-vous avec le répondant lui-même est en moyenne de 3.22 avec une variance de 3.994. La fréquence est la suivante :

Nombre d’appel (s)	Fréquence	Pourcentage
1	13	20%
2	15	23%
3	16	24%
4	7	11%
5	7	11%
6	2	3%
7	2	3%
8	3	5%
9+	1	2%

3.2.8 Déroulement de la cueillette des données

C'est le même interviewer qui a fait progresser les répondants au travers chacune des étapes lesquelles étaient systématiquement justifiées au travers l'objectif de la recherche. Ce dernier fait l'objet de 4 rappels tout au long de la procédure. La complexité des questions fut dosée lors du pré-test et introduite au répondant à des points d'inflexion bien précis. Tout au long de l'entrevue et à des moments bien précis, l'interviewer a demandé un "feedback" à son répondant afin de s'assurer qu'il ne se perde pas dans le cheminement qui a pris en moyenne 90 minutes avec une variance de 45 minutes. Lorsque la situation l'exigeait, au jugement de l'interviewer, le répondant était questionné de nouveau sur un point qui nécessitait clarification. Évidemment, l'utilisation de techniques journalistiques étaient alors employées (i.e. récapitulation, reformulation, diminution des objectifs, évocation du contraire de l'attente).

Mesure de performance du chercheur

Les répondants sont parfois inconfortables à nous donner leur impression. Nous avons mandaté, en août 1992, à la fin de la quête auprès des répondants, la firme de recherche de M. Pierre Laflamme de Montréal. Le mandat consistait à sonder les répondants sur neuf thèmes durant la période comprise entre le 22 août et le 25 septembre 1992. Voici les résultats de l'enquête:

Il s'agit de :

1. Prise de rendez-vous
2. Ponctualité de l'interviewer
3. Présentation du sujet de recherche
4. Professionnalisme de l'interviewer
5. Pertinence du questionnaire
6. Intérêt du sujet
7. Connaissance du domaine
8. Durée de l'entrevue
9. Commentaires

La clientèle cible est constituée de tous les répondants rencontrés par l'interviewer.

La démarche consistait dans :

- 1) Lettre d'introduction
- 2) Questionnaire
- 3) Enveloppe adressée au répondant
- 4) Enveloppe de retour pré-adressée

Le retour des questionnaires est significatif de la coopération et de l'intérêt des répondants. 55 ont répondu sur 75 lettres envoyées, soit 73.3 %. Les prochaines sections sont extraites du rapport de M. Pierre Laflamme.

1. Préparation de l'entrevue

Deux variables ont été utilisées pour mesurer les préparatifs de l'entrevue : la prise de rendez-vous et la ponctualité à ce rendez-vous. *Tous* les répondants ont reconnu la qualité des préparatifs de l'interviewer.

1-A.. L'interviewer a-t-il pris rendez-vous pour fixer une date de rencontre?

- | | |
|-------|-----|
| o Oui | 55 |
| o Non | Nil |

1-B. L'interviewer a-t-il été ponctuel au rendez-vous?

- | | |
|-------|-----|
| o Oui | 55 |
| o Non | Nil |

2.Présentation du sujet de l'entrevue

La présentation du sujet de recherche constitue une étape importante dans l'administration d'une enquête. La recherche effectuée exigeant une entrevue en profondeur, il est important que le répondant situe bien le contexte de cette recherche, permettant une meilleure communication avec l'interviewer.

C. Comment l'interviewer vous a-t-il présenté l'objectif de la recherche?

	Annonceur	Agence	Total
o Aucune présentation	Nil	Nil	0
o Présentation trop rapide	Nil	Nil	0
o Présentation sommaire	3	2	5
o Présentation satisfaisante	16	9	25
o Présentation explicite	9	16	25
Total	28	27	55

4.1 Comment qualifiez-vous l'assistance de l'interviewer dans les questions complexes? De façon:

	Annonceur	Agence	Total
o Très insatisfaisante	3	2	5
o peu satisfaisante	2	Nil	2
o Satisfaisante	1	2	3
o Assez satisfaisante	5	5	10
o Très satisfaisante	17	18	35
o Non applicable	Nil	Nil	Nil
Total	28	27	55

Quoique l'on observe une variation de la qualité de la présentation parmi les répondants, nous notons que la présentation du thème de la recherche semble avoir été mieux perçue par la clientèle agence que par la clientèle annonceur. Il est possible que le thème même de la recherche intéresse davantage l'agence que l'annonceur.

3. Le professionnalisme de l'interviewer

L'évaluation de l'interviewer a porté sur deux variables : sa capacité à assister le répondant lors d'une question complexe et son comportement en cours d'entrevue. L'objectif de l'entrevue en profondeur consiste à mettre à jour les motivations des répondants et à comprendre son raisonnement. Le rôle de l'interviewer doit ainsi permettre de créer une ambiance de réceptivité envers le répondant.

4 De façon générale, comment évaluez-vous le comportement de l'interviewer?

	Annonceur	Agence	Total
o Incompétent	Nil	Nil	Nil
o Amateur	1	Nil	Nil
o Compétent	5	2	7
o Professionnel	12	16	28
o Très professionnel	10	9	19
Total	28	27	55

5. Selon votre opinion, comment évaluez-vous le contenu du questionnaire en relation avec l'objectif énoncé?

	Annonceur	Agence	Total
o Pas pertinent	Nil	Nil	Nil
o peu pertinent	1	Nil	1
o pertinent	4	3	7
o Assez pertinent	12	10	22
o Très pertinent	11	14	25

o Assez pertinent	12	10	22
o Très pertinent	11	14	25
Total	28	27	55

Nous observons que l'assistance de l'interviewer aux questions complexes a été inégale selon les groupes de répondants. Les répondants plus critiques ont été les annonceurs. Ce sont eux aussi qui ont fait part de plus de commentaires sur la démarche de l'interviewer. Quant à la compétence de l'enquêteur, les deux groupes ont souligné son professionnalisme dans une proportion de 85 % (47/55).

Enfin, la connaissance du domaine de recherche par l'interviewer a été bien appréciée par les répondants. En effet, pour 44 d'entre eux (80%), M. Thibert dispose d'une connaissance étendue du domaine de recherche.

4. Le sujet de recherche

Y avait-il adéquation entre le thème de la recherche et le contenu du questionnaire? À cette question, les répondants ont indiqué majoritairement (47 répondants sur 55, 85%) la pertinence du contenu du questionnaire. Il faut noter une légère différence d'opinion entre annonceur et agence, ce dernier étant plus en accord avec la pertinence du contenu de l'annonceur. L'intérêt de cette recherche a également trouvé plus d'échos favorables auprès des agences, comme on peut le voir dans les données suivantes.

6. Quel est l'intérêt de cette recherche pour votre entreprise?

	Annonceur	Agence	Total
o Pas intéressant	Nil	Nil	Nil
o peu intéressant	2	Nil	2
o Intéressant	9	6	15
o Assez intéressant	12	7	19
o Très intéressant	5	14	19
Total	28	27	55

7. Comment évaluez-vous la connaissance du domaine de recherche de l'interviewer?

	Annonceur	Agence	Total
o Inexistante	Nil	Nil	Nil
o peu étendue	1	Nil	1
o Adéquate	5	4	9
o Assez étendue	12	10	22
o Très étendue	10	12	22
Total	28	27	55

5. Durée de l'entrevue

La perception des répondants quant à la durée de l'entretien varie entre soixante et cent-vingt minutes.

8. Combien de temps a duré l'entrevue?

	Annonceur	Agence	Total
o Moins d'une heure	2	2	4
o 60 @ 75 minutes	11	11	22
o 76 @ 90 minutes	13	9	22

o 91 @ 120 minutes	2	3	5
o Plus de 120 minutes	Nil	Nil	Nil
Total	28	25	53

La réalité suit la même courbe "normale". Toutefois, la moyenne se déplace vers le haut comme si les répondants avaient sous-estimé le temps consacré à l'entrevue ou bien que les répondants qui ont pris plus de 90 minutes lors de l'entrevue n'ont pas répondu à cette étude.

Combien de temps a vraiment duré l'entretien?

	Annonceur	Agence	Total
o Moins d'une heure	Nil	Nil	Nil
o 60 @ 75 minutes	4	3	7
o 76 @ 90 minutes	9	11	20
o 91 @ 120 minutes	14	15	29
o Plus de 120 minutes	6	4	10
Total	33	33	66

Temps consacré par les répondants :

$$67.5 \times 7 = 472.50 \text{ minutes}$$

$$83.0 \times 20 = 1660.00 \text{ minutes}$$

$$105.5 \times 29 = 3059.50 \text{ minutes}$$

$$120 \times 10 = 1200.00 \text{ minutes}$$

$$\text{Total} = 6,391.50 \text{ minutes ou } 106.52 \text{ heures ou } 1.61 \text{ heure par répondant}$$

6. Les commentaires

9. Faites-nous part des commentaires que vous avez à formuler à propos de cette entrevue, du sujet de recherche, de l'interviewer ...

Les commentaires ont été analysés et peuvent être regroupés en trois catégories : le thème de la recherche, l'interviewer et la démarche adoptée. La presque totalité des commentaires sont positifs et l'on peut remarquer un réel intérêt à être informé des résultats de cette recherche. Le libellé des commentaires est disponible au lecteur qui en ferait la demande à l'U.Q.T.R. auprès du directeur de thèse.

7. Suivis

Nous avons, de nouveau, effectué un suivi au cours de février 1993. Vingt-neuf (29) répondants sur 66 lettres (44%) ont signalé par écrit leur désir de se procurer une copie du mémoire de recherche. Onze (17%) désirent recevoir une présentation dans leurs locaux et six (10%) désirent une présentation sur le modèle de planification stratégique des communications.

Nous pouvons donc conclure à l'intérêt soutenu de la majorité des répondants et de la perception positive qu'ils ont de l'équipe de recherche.

3.4 Traitement des données, méthode d'analyse et définition des règles de décision.

3.4.1 Saisie manuelle et informatisée

En soirée, à la suite des deux ou trois entrevues de la journée, nous avons créé une copie informatisée pour chacun des répondants (N=66). Au total, nous avons saisi mille-neuf-cent-quatre-vingts pages (1980). Cette étape, quoique fastidieuse, a été facilitée par un été frisquet et le désir inébranlable de ne pas gâcher tout le travail déjà accompli. La communauté de recherche s'entend sur ce point : il est nécessaire de saisir le plus rapidement possible les propos de l'entrevue. Grâce à cette méthode, les subtilités de la discussion et les écrits plus ou moins lisibles sont remis dans une perspective où la rigueur dicte le rythme. Les rencontres ont aussi généré vingt-deux pages (22) uniquement sur la question portant sur les critères reliés à l'évaluation de la qualité d'une publicité. Les trente-deux (32) questions ouvertes ont, quant à elles, généré cent-quarante et une (141) pages. Pour un grand total de deux-mille-cent-soixante et quinze (2175) pages de données brutes. L'ensemble des données quantitatives, soit les deux-mille-deux pages (2002), furent ensuite transférées sous environnement Windows 3.1 dans un tableur Excel 4.0, spécialement conçu à cet effet. Un autre logiciel, toujours sous Excel 4.0 assurait le contrôle des réponses ainsi transférées. Cette quadruple vérification (saisie manuelle du questionnaire, transfert informatique du questionnaire, transfert des réponses sous Excel 4, vérification des données sous Excel) a permis de conserver la rigueur à la démarche et ainsi éviter la contamination des données par une intervention extérieure.

3.4.2 Validation et traitement statistique

La validation et le traitement statistique est une étape où l'utilisation d'experts est rentable. À cet effet, nous avons mandaté la firme de recherche commerciale AD-HOC Marketing de Montréal aux fins du traitement statistique des données brutes. Suite au transfert de Excel 4.0 sous codes ASCII, M. Michel Berne, principal associé de la firme AD-HOC Marketing, a procédé aux différents travaux sous S.P.S.S. 5.02 sous environnement Windows 3.1. Pour ce faire, nous avons utilisé les codes suivants en relation des variables sondées lors de l'entrevue. Le traitement des questions dites exploratoires et complètement ouvertes fera l'objet de la prochaine section.

SOCIO-DÉMOGRAPHIE	E2	TYPE	ANNONCEUR OU AGENCE
SOCIO-DÉMOGRAPHIE	F3	TAILLE	TAILLE DE L'AGENCE OU DE L'ENTREPRISE
SOCIO-DÉMOGRAPHIE	G3	Produit OU Service	PRODUIT OU SERVICE
SOCIO-DÉMOGRAPHIE	H3	QUAL	QUALIFICATION SUBJECTIVE DU RÉPONDANT
SOCIO-DÉMOGRAPHIE	I3	TITRE	SON TITRE HIÉRARCHIQUE
SOCIO-DÉMOGRAPHIE	IJ3	#	NOMBRE D'APPELS POUR OBTENIR UN RENDEZ-VOUS
SOCIO-DÉMOGRAPHIE	IK3	RELATION	RELATION D'AFFAIRES ACTUELLE AVEC QUI
SOCIO-DÉMOGRAPHIE	L3	Q-2	# ANNÉES À L'EMPLOI DE LA FIRME
SOCIO-DÉMOGRAPHIE	M3	Q-12	# ANNÉES DANS L'INDUSTRIE
SOCIO-DÉMOGRAPHIE	N3	Q-14	\$ DU BUDGET
SOCIO-DÉMOGRAPHIE	O3	Q-16	RENCONTRE CADRE DE LA FONCTION
SOCIO-DÉMOGRAPHIE	P3	Q-17.1	PREMIÈRE FORMATION ACADÉMIQUE
SOCIO-DÉMOGRAPHIE	Q3	Q-17.2	DEUXIÈME FORMATION ACADÉMIQUE
SOCIO-DÉMOGRAPHIE	R3	Q-3	# D'ANNÉES DE FORMATION DE L'ENTREPRISE
SOCIO-DÉMOGRAPHIE	S3	Q-4	# EMPLOYÉ AU QUÉBEC
SOCIO-DÉMOGRAPHIE	T3	Q-5	# DE CADRES TOTAUX AU QUÉBEC
SOCIO-DÉMOGRAPHIE	U3	Q-200	ALLIANCE OUI OU NON
SOCIO-DÉMOGRAPHIE	V3	Q-6	# DE CADRES ASSOCIÉS AU MKT
SOCIO-DÉMOGRAPHIE	W3	Q-7	# DE CADRES ASSOCIÉS À LA PUB
SOCIO-DÉMOGRAPHIE	X3	Q-8	TENDANCES VENTES
SOCIO-DÉMOGRAPHIE	Y3	Q-201	# DE SERVICES
SOCIO-DÉMOGRAPHIE	Z3	Q-300	# DE FILIALES
SOCIO-DÉMOGRAPHIE	AA	Q-202	# ANNÉES SERT LE PLUS VIEUX CLIENT
SOCIO-DÉMOGRAPHIE	AB	Q-203	% DE RÉTENTION DE LA CLIENTÈLE POUR +4 ANS
SOCIO-DÉMOGRAPHIE	AC	Q-9	# DE DIVISIONS À L'INTÉRIEUR DE L'ENTREPRISE
SOCIO-DÉMOGRAPHIE	AD	Q-11	# DE FILIALES DE L'ORGANISATION
L'ENVIRONNEMENT	AE	Q-19.0	TOP OF MIND=0
L'ENVIRONNEMENT	AF	Q-21.1	COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES
L'ENVIRONNEMENT	AG	Q-21.2	COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES

L'ENVIRONNEMENT	AH	Q-21.3	COMPÉTENCES ORGANISATIONNELLES
L'ENVIRONNEMENT	AI	Q-22	DIFFÉRENCE ENTRE IMAGE ET IDENTITÉ
L'ENVIRONNEMENT	AJ	Q-24.0	TOP OF MIND=0
L'ENVIRONNEMENT	AK	Q-24.1	DEGRÉ DE COHÉSION INTERNE
L'ENVIRONNEMENT	AL	Q-25	STADE DE DÉVELOPPEMENT
L'ENVIRONNEMENT	AM	Q-26	IMPACT DE LA RÉCESSION
L'ENVIRONNEMENT	AN	Q-27.0	TOP OF MIND=0
L'ENVIRONNEMENT	AO	Q-27.1	NATURE DES IMPACTS
L'ENVIRONNEMENT	AP	Q-27.2	NATURE DES IMPACTS
L'ENVIRONNEMENT	AQ	Q-27.3	NATURE DES IMPACTS
L'ENVIRONNEMENT	AR	Q-28.0	TOP OF MIND=0
L'ENVIRONNEMENT	AS	Q-28.1	EFFET SUR BUDGET DE SOLICITATION
PROCESSUS DÉCISION CIE	AT	Q-29	DE QUI LA DÉCISION
L'ENVIRONNEMENT	AU	Q-204	CONCENTRATION DE L'INDUSTRIE PUB
L'ENVIRONNEMENT	AV	Q-30	CONCENTRATION DE SON INDUSTRIE
L'ENVIRONNEMENT	AW	Q-31.0	TOP OF MIND=0
L'ENVIRONNEMENT	AX	Q-33.1	FACTEURS ACTUELS DE LA CONCURRENCE
L'ENVIRONNEMENT	AY	Q-33.2	FACTEURS ACTUELS DE LA CONCURRENCE
L'ENVIRONNEMENT	AZ	Q-33.3	FACTEURS ACTUELS DE LA CONCURRENCE
L'ENVIRONNEMENT	BA	Q-33.4	FACTEURS ACTUELS DE LA CONCURRENCE
L'ENVIRONNEMENT	BB	Q-35.0	TOP OF MIND=0
L'ENVIRONNEMENT	BC	Q-35.1	FACTEURS À DEVENIR DE LA CONCURRENCE
L'ENVIRONNEMENT	BD	Q-35.2	FACTEURS À DEVENIR DE LA CONCURRENCE
L'ENVIRONNEMENT	BE	Q-35.3	FACTEURS À DEVENIR DE LA CONCURRENCE
L'ENVIRONNEMENT	BF	Q-36	IMPORTANCE DE L'INNOVATION
L'ENVIRONNEMENT	BG	Q-38	EXISTENCE DE BARRIÈRES
L'ENVIRONNEMENT	BH	Q-39.0	TOP OF MIND=0
L'ENVIRONNEMENT	BI	Q-41.1	TYPES DE BARRIÈRES
L'ENVIRONNEMENT	BJ	Q-41.2	TYPES DE BARRIÈRES
L'ENVIRONNEMENT	BK	Q-41.3	TYPES DE BARRIÈRES
L'ORGANISATION	BL	Q-43	EFFECTUER DES RECHERCHES SUR CLIENT
L'ORGANISATION	BM	Q-44.0	TOP OF MIND=0
L'ORGANISATION	BN	Q-46.1	VARIABLE IMPORTANTES
L'ORGANISATION	BO	Q-46.2	VARIABLE IMPORTANTES
L'ORGANISATION	BP	Q-46.3	VARIABLE IMPORTANTES
L'ORGANISATION	BQ	Q-48	EXISTENCE DE L'ÉNONCÉ DE MISSION
L'ORGANISATION	BR	Q-49	# D'ANNÉES DE SA FORMULATION

L'ORGANISATION	BS	Q-50.0	TOP OF MIND=0
L'ORGANISATION	BT	Q-50.1	QUI AU COURANT HAUTE DIRECTION
L'ORGANISATION	BU	Q-50.2	QUI AU COURANT MANAGEMENT
L'ORGANISATION	BV	Q-50.3	QUI AU COURANT CADRES
L'ORGANISATION	BW	Q-50.4	QUI AU COURANT EMPLOYÉS
L'ORGANISATION	BX	Q-50.5	QUI AU COURANT CLIENTÈLE
L'ORGANISATION	BY	Q-51	EXISTENCE DU PLAN STRATÉGIQUE
L'ORGANISATION	BZ	Q-52	EXISTENCE D'UN PLAN STRATÉGIQUE DE MARKETING
L'ORGANISATION	CA	Q-53	# DE MOIS À SA RÉÉVALUATION
L'ORGANISATION	CB	Q-999.0	INTRODUCTION
L'ORGANISATION	CC	Q-56.1	PRÉSENCE
L'ORGANISATION	CD	Q-56.2	PRÉSENCE
L'ORGANISATION	CE	Q-56.3	PRÉSENCE
L'ORGANISATION	CF	Q-56.4	PRÉSENCE
L'ORGANISATION	CG	Q-57	# DE RÉÉVALUATION DU PLAN PUB
PROCESSUS DÉCISION CIE	CH	Q-205	RÉPONSE SYSTÉMATIQUE AUX APPELS D'OFFRES
PROCESSUS DÉCISION CIE	CI	Q-206	# D'APPELS D'OFFRES
PROCESSUS DÉCISION CIE	CJ	Q-207	EXISTENCE D'UNE LISTE DE CLIENTS POTENTIELS
PROCESSUS DÉCISION CIE	CK	Q-58	RÉPONSE SYSTÉMATIQUE AUX APPELS D'OFFRES
PROCESSUS DÉCISION CIE	CL	Q-59	# D'APPELS D'OFFRES
PROCESSUS DÉCISION CIE	CM	Q-62	EXISTENCE D'UNE LISTE DE SOUMISSIONNAIRES
PROCESSUS DÉCISION CIE	CN	Q-63.0	TOP OF MIND=0
PROCESSUS DÉCISION CIE	CO	Q-65.1	SOURCES D'INFORMATION
PROCESSUS DÉCISION CIE	CP	Q-65.2	SOURCES D'INFORMATION
PROCESSUS DÉCISION CIE	CQ	Q-65.3	SOURCES D'INFORMATION
PROCESSUS DÉCISION CIE	CR	Q-66.0	TOP OF MIND=0
PROCESSUS DÉCISION CIE	CS	Q-68.1	CRITÈRES DE LA LISTE DE SOUMISSIONNAIRES
PROCESSUS DÉCISION CIE	CT	Q-68.2	CRITÈRES DE LA LISTE DE SOUMISSIONNAIRES
PROCESSUS DÉCISION CIE	CU	Q-68.3	CRITÈRES DE LA LISTE DE SOUMISSIONNAIRES
PROCESSUS DÉCISION CIE	CV	Q-69.4	CRITÈRES DE LA LISTE DE SOUMISSIONNAIRES
PROCESSUS DÉCISION CIE	CW	Q-69	ARRIVE-T-IL D'INCLURE DES FIRMES NON CONSIDÉRÉES
PROCESSUS DÉCISION CIE	CX	Q-208.0	TOP OF MIND=0
PROCESSUS DÉCISION CIE	CY	Q-301.1	SECTIONS IMPORTANTES
PROCESSUS DÉCISION CIE	CZ	Q-301.2	SECTIONS IMPORTANTES
PROCESSUS DÉCISION CIE	DA	Q-301.3	SECTIONS IMPORTANTES
PROCESSUS DÉCISION CIE	DB	Q-71.0	TOP OF MIND=0
PROCESSUS DÉCISION CIE	DC	Q-72.1	LES SECTIONS IMPORTANTES

PROCESSUS DÉCISION CIE	DD	Q-72.2	LES SECTIONS IMPORTANTES
PROCESSUS DÉCISION CIE	DE	Q-72.3	LES SECTIONS IMPORTANTES
PROCESSUS DÉCISION CIE	DF	Q-209	ACCEPTEZ-VOUS COMPENSATION \$
PROCESSUS DÉCISION CIE	DG	Q-75	ALLOUEZ-VOUS DES COMPENSATIONS
PROCESSUS DÉCISION CIE	DH	Q-76	POUR QUELLES RAISONS DES COMPENSATIONS
PROCESSUS DÉCISION CIE	DI	Q-77.A	NOUVELLE TENDANCE CIE
PROCESSUS DÉCISION CIE	DJ	Q-77.B	NOUVELLE TENDANCE INDUSTRIE
PROCESSUS DÉCISION CIE	DK	Q-78	APPROUVEZ-VOUS LA TENDANCE
PROCESSUS DÉCISION CIE	DL	Q-86	IMPORTANCE DE L'ARGUMENT DE VENTE
PROCESSUS DÉCISION CIE	DM	Q-210.1	QUI EST DANS LE PITCH AGENCE
PROCESSUS DÉCISION CIE	DN	Q-210.2	QUI EST DANS LE PITCH AGENCE
PROCESSUS DÉCISION CIE	DO	Q-210.3	QUI EST DANS LE PITCH AGENCE
PROCESSUS DÉCISION CIE	DP	Q-210.4	QUI EST DANS LE PITCH AGENCE
PROCESSUS DÉCISION CIE	DQ	Q-80.1	QUI EST DANS LE PITCH CIE
PROCESSUS DÉCISION CIE	DR	Q-80.2	QUI EST DANS LE PITCH CIE
PROCESSUS DÉCISION CIE	DS	Q-80.3	QUI EST DANS LE PITCH CIE
PROCESSUS DÉCISION CIE	DT	Q-80.4	QUI EST DANS LE PITCH CIE
PROCESSUS DÉCISION CIE	DU	Q-84.0	TOP OF MIND=0
PROCESSUS DÉCISION CIE	DV	Q-84.1	MÉTHODE DE DÉCISION
PROCESSUS DÉCISION CIE	DW	Q-84.2	MÉTHODE DE DÉCISION
PROCESSUS DÉCISION CIE	DX	Q-211.1	QUI EST DANS LE PITCH AGENCE
PROCESSUS DÉCISION CIE	DY	Q-211.2	QUI EST DANS LE PITCH AGENCE
PROCESSUS DÉCISION CIE	DZ	Q-211.3	QUI EST DANS LE PITCH AGENCE
PROCESSUS DÉCISION CIE	EA	Q-211.4	QUI EST DANS LE PITCH AGENCE
PROCESSUS DÉCISION CIE	EC	Q-87.1	QUI EST DANS LE PITCH CIE
PROCESSUS DÉCISION CIE	ED	Q-87.2	QUI EST DANS LE PITCH CIE
PROCESSUS DÉCISION CIE	EE	Q-87.3	QUI EST DANS LE PITCH CIE
PROCESSUS DÉCISION CIE	EF	Q-87.4	QUI EST DANS LE PITCH CIE
PROCESSUS DÉCISION CIE	EG	Q-88.0	TOP OF MIND=0
PROCESSUS DÉCISION CIE	EH	Q-90.1	QUALITÉS LORS DE LA PRÉSENTATION
PROCESSUS DÉCISION CIE	EI	Q-90.2	QUALITÉS LORS DE LA PRÉSENTATION
PROCESSUS DÉCISION CIE	EJ	Q-90.3	QUALITÉS LORS DE LA PRÉSENTATION
PROCESSUS DÉCISION CIE	EK	Q-91.0	TOP OF MIND=0
PROCESSUS DÉCISION CIE	EL	Q-93.1	QUALITÉS LORS DE LA LISTE RESTREINTE
PROCESSUS DÉCISION CIE	EM	Q-93.2	QUALITÉS LORS DE LA LISTE RESTREINTE
PROCESSUS DÉCISION CIE	EN	Q-93.3	QUALITÉS LORS DE LA LISTE RESTREINTE
PROCESSUS DÉCISION CIE	EO	Q-212.AX	UTILISER AXES

PROCESSUS DÉCISION CIE	EP	Q-212.RE	UTILISER RECETTES
PROCESSUS DÉCISION CIE	EO	Q-96.AX	UTILISER AXES
PROCESSUS DÉCISION CIE	ER	Q-96.RE	UTILISER RECETTES
PROCESSUS DÉCISION CIE	ES	Q-97.0	TOP OF MIND=0
PROCESSUS DÉCISION CIE	ET	Q-99.1	QUALITÉS D'UNE PUB
PROCESSUS DÉCISION CIE	EU	Q-99.2	QUALITÉS D'UNE PUB
PROCESSUS DÉCISION CIE	EV	Q-99.3	QUALITÉS D'UNE PUB
PROCESSUS DÉCISION CIE	EW	Q-99.4	QUALITÉS D'UNE PUB
STRGLOYAUTÉ	EX	Q-100.0	TOP OF MIND=0
STRGLOYAUTÉ	EY	Q-100.1	TYpe DE RISQUE
STRGLOYAUTÉ	EZ	Q-101	LE PLUS IMPORTANT RISQUE
STRGLOYAUTÉ	FA	Q-102	EXISTANCE DE MOYEN
STRGLOYAUTÉ	FB	Q-104.0	TOP OF MIND=0
STRGLOYAUTÉ	FC	Q-106.1	RAISONS DU BRIS
STRGLOYAUTÉ	FD	Q-106.2	RAISONS DU BRIS
STRGLOYAUTÉ	FE	Q-106.3	RAISONS DU BRIS
STRGLOYAUTÉ	FF	Q-213	DOCUMENTER INTERNE LE REFUS
STRGLOYAUTÉ	FG	Q-110	DOCUMENTER INTERNE LE REFUS
STRGLOYAUTÉ	FH	Q-111	DOCUMENTEZ À L'EXTERNE
STRGLOYAUTÉ	FI	Q-112	REFAIRE LA MÊME PRATIQUE DE DOCUMENTER
STRGLOYAUTÉ	FJ	Q-214	RÉSULTATS EN RELATION PROMESSES DE DÉPART
STRGLOYAUTÉ	FK	Q-113	RÉSULTATS EN RELATION PROMESSES DE DÉPART
STRGLOYAUTÉ	FL	Q-114	VÉRIFIEZ-VOUS LES PRÉTENTIONS IE TRUST?
STRGLOYAUTÉ	FM	Q-116	ÉVALUEZ-VOUS STRGR DE COMMUNICATION?
STRGLOYAUTÉ	FN	Q-117.0	TOP OF MIND=0
STRGLOYAUTÉ	FO	Q-119.1	VÉRIFICATION DES INDICATEURS
STRGLOYAUTÉ	FP	Q-119.2	VÉRIFICATION DES INDICATEURS
STRGLOYAUTÉ	FQ	Q-119.3	VÉRIFICATION DES INDICATEURS
STRGLOYAUTÉ	FR	Q-119.4	VÉRIFICATION DES INDICATEURS
STRGLOYAUTÉ	FS	Q-120	EXISTANCE BUDGETÉE \$ POUR VÉRIFIER DES RÉSULTATS
STRGLOYAUTÉ	FT	Q-121.0	TOP OF MIND=0
STRGLOYAUTÉ	FU	Q-121.1	MÉTHODES DE VÉRIFICATION DES COMMUNICATIONS
STRGLOYAUTÉ	FV	Q-121.2	MÉTHODES DE VÉRIFICATION DES COMMUNICATIONS
STRGLOYAUTÉ	FW	Q-121.3	MÉTHODES DE VÉRIFICATIONS DES COMMUNICATIONS
STRGLOYAUTÉ	FX	Q-122	SATISFACTION DE LA RELATION
STRGLOYAUTÉ	FY	Q-124	VISIBILITÉ DU TRAVAIL DE L'AGENCE
STRGLOYAUTÉ	FZ	Q-125.0	TOP OF MIND=0

STRGLOYAUTÉ	GA	Q-125.1	ACTIVITÉS NON VISIBLES
STRGLOYAUTÉ	GB	Q-126.2	ACTIVITÉS NON VISIBLES
STRGLOYAUTÉ	GC	Q-128	# RENCONTRES PAR MOIS
STRGLOYAUTÉ	GD	Q-215	INTÉRÊT DANS LA DOMAINE
STRGLOYAUTÉ	GE	Q-129	INTÉRÊT DANS LA DOMAINE
STRGLOYAUTÉ	GF	Q-130	REGARDE TV SUR DOMAINE PUB
STRGLOYAUTÉ	GG	Q-134	TRAVAILLER TITRE DE CLIENT AVEC D'AUTRE AGENCE
STRGLOYAUTÉ	GH	Q-135	EXISTANCE DE DIFFÉRENCE
STRGLOYAUTÉ	GI	Q-135.B	DEGRÉ DE DIFFÉRENCE INTRA AGENCE
STRGLOYAUTÉ	GJ	Q-216	COMMUNIQUER LES ÉTAPES
STRGLOYAUTÉ	GK	Q-138	DICTER LES ÉTAPES
STRGLOYAUTÉ	GL	Q-140	FRÉQUENCE DE LA LIVRAISON DE RÉSULTATS
STRGLOYAUTÉ	GM	Q-141	PROCESSUS PERMET-IL L'AJUSTEMENT?
STRGLOYAUTÉ	GN	Q-142	UTILITÉS DES ÉTAPES
STRGLOYAUTÉ	GO	Q-144	DEGRÉ DE COMPLICITÉ ACTUEL
STRGLOYAUTÉ	GP	Q-217	REVUE À L'INTERNE
STRGLOYAUTÉ	GQ	Q-145	REVUE D'AGENCE
STRGLOYAUTÉ	GR	Q-218	FRÉQUENCE DE LA REVUE D'AGENCE
STRGLOYAUTÉ	GS	Q-146	FRÉQUENCE DE LA REVUE D'AGENCE
STRGLOYAUTÉ	GT	Q-147.0	TOP OF MIND=0
STRGLOYAUTÉ	GU	Q-150.1	VARIABLES D'ÉVALUATION
STRGLOYAUTÉ	GW	Q-150.2	VARIABLES D'ÉVALUATION
STRGLOYAUTÉ	GX	Q-150.4	VARIABLES D'ÉVALUATION
STRGLOYAUTÉ	GY	Q-152.A	COÛTS D'ÉNERGIE
STRGLOYAUTÉ	GZ	Q-152.B	COÛTS DE \$
STRGLOYAUTÉ	HA	Q-153	FREIN AU CHANGEMENT D'AGENCE
STRGLOYAUTÉ	HB	Q-155.0	TOP OF MIND=0
STRGLOYAUTÉ	HC	Q-155.1	POINTS FAIBLES DES AGENCES
STRGLOYAUTÉ	HD	Q-155.2	POINTS FAIBLES DES AGENCES
STRGLOYAUTÉ	HE	Q-155.3	POINTS FAIBLES DES AGENCES
STRGLOYAUTÉ	HF	Q-155.4	POINTS FAIBLES DES AGENCES
STRGLOYAUTÉ	HG	Q-157	SATISFAIRE LES ATTENTES OU À LES DÉPASSER
STRGLOYAUTÉ	HH	Q-138	RENOUVELLEMENT DE MANDAT
STRGLOYAUTÉ	HI	Q-161.0	TOP OF MIND=0
STRGLOYAUTÉ	HJ	Q-161.1	RAISONS POUR UTILISER UNE AGENCE
STRGLOYAUTÉ	HK	Q-161.2	RAISONS POUR UTILISER UNE AGENCE
STRGLOYAUTÉ	HL	Q-162	# D'AGENCES

STRGLOYAUTÉ	HM	Q-166.0	TOP OF MIND=0
STRGLOYAUTÉ	HN	Q-168.1	QUALITÉS POUR DÉFINIR LE SERVICE
STRGLOYAUTÉ	HO	Q-168.2	QUALITÉS POUR DÉFINIR LE SERVICE
STRGLOYAUTÉ	HP	Q-168.3	QUALITÉS POUR DÉFINIR LE SERVICE
STRGLOYAUTÉ	HQ	Q-168.4	QUALITÉS POUR DÉFINIR LE SERVICE
STRGLOYAUTÉ	HR	Q-219.0	TOP OF MIND=0
STRGLOYAUTÉ	HS	Q-220.1	QUALITÉS DE CONTACTS
STRGLOYAUTÉ	HT	Q-220.2	QUALITÉS DE CONTACTS
STRGLOYAUTÉ	HU	Q-220.3	QUALITÉS DE CONTACTS
STRGLOYAUTÉ	HV	Q-171.0	TOP OF MIND=0
STRGLOYAUTÉ	HW	Q-173.1	QUALITÉS DE CONTACTS
STRGLOYAUTÉ	HX	Q-173.2	QUALITÉS DE CONTACTS
STRGLOYAUTÉ	HY	Q-173.3	QUALITÉS DE CONTACTS
STRGLOYAUTÉ	HZ	Q-177	EXISTANCE DE PROBLÈMES D'ÉTHIQUE
STRGLOYAUTÉ	IA	Q-175	PHÉNOMÈNE PLUS IMPORTANT QUE D'AUTRES INDUSTRIES
STRGLOYAUTÉ	IB	Q-666	PROPORTION GÉRER VS COMMUNICATION STRGR ACTUELLE
STRGLOYAUTÉ	IC	Q-667	PROPORTION GÉRER VS COMMUNICATION STRGR FUTURE
STRGLOYAUTÉ	ID	Q-668	PROPORTION GÉRER VS COMMUNICATION STRGR ACTUELLE
STRGLOYAUTÉ	IE	Q-669	PROPORTION GÉRER VS COMMUNICATION STRGR FUTURE

C. Instructions aux répondants

La réduction des biais et la standardisation de la procédure sont les principaux objectifs que nous visons lorsque nous procédons à la lecture des instructions fournies aux répondants. Évidemment, le feed-back des répondants au niveau physique ou verbal est indispensable. Il nous guide et nous confirme dans le processus de communication que nous entreprenons avec lui. Nous intervenons à quatre moments au cours de la procédure de cueillette de données. Il s'agit lors de la prise de rendez-vous, lors du début de la rencontre, au début de chaque section et, finalement, en cours d'entrevue.

Lors de la prise de rendez-vous (suite à la qualification du candidat), nous avons lu un texte préparé qui résumait les objectifs de la recherche ainsi que le cadre et le temps nécessaire à l'entrevue. L'ensemble visait à sécuriser le répondant sur la nature et les objectifs de la recherche et à s'assurer qu'il réservait suffisamment de temps.

Au début de la rencontre, nous avons lu à chacun des répondants la seconde page du questionnaire. L'objectif était d'éviter tout malentendu et d'ajuster la perception de l'effort à fournir dans les prochaines minutes.

En débutant chacune des sections, l'interviewer indiquait le titre de la section, sa longueur probable et sa relation et son importance dans l'ensemble de la démarche. L'objectif consistait à réduire l'appréhension, à effectuer une pause et aidait à maintenir un rythme adéquat en regard du temps accordé par le répondant.

Tout au long de la démarche, nous avons reformulé certaines questions en regard du comportement verbal et non verbal du répondant. Il s'agissait d'une évaluation qualitative exercée arbitrairement de la part de l'interviewer. L'objectif est de maintenir une communication ouverte; pour ce faire l'interviewer a utilisé son gros bon sens et son expérience à gérer un climat agréable et dynamique. La décision de reformulation ou de creuser un sujet était prise lorsqu'il n'y avait pas de réponse dans les 15 secondes ou lorsque la réponse était "surprenante" ou encore lorsqu'il y avait inconsistance ou incohérence interne dans les réponses.

D. Les deux versions du questionnaire

Texte d'introduction à lire à tous les répondants.

Étudiant à la maîtrise scientifique en gestion des P.M.E de l'U.Q.T.R.

J'ai 36 ans et j'ai déjà travaillé pour des agences de publicité

À ce jour, je suis toujours impliqué avec l'agence B.C.D.T

Quel est l'objectif de la recherche?

Analyser et modéliser les structures dynamiques de la relation professionnelle qui existe entre le client annonceur et son agence.

Nous évaluerons principalement les aspects suivants : l'acquisition de connaissances en contexte adulte, les philosophies et les styles de création et la gestion du processus de décision du client par l'agence.

Quelles sont les cibles de l'échantillon ?

Constituée à part égale d'entreprises diverses et d'agences de publicité, les participants opèrent tous un bureau au Québec depuis au moins 2 ans. Suite à la première entrevue conduite avec elle, l'entreprise nous introduira auprès de son agence principale avec laquelle elle a des relations d'affaires depuis au moins 12 mois. Nous sommes particulièrement intéressés par une relation d'affaires de longue date. La taille et le domaine d'affaires représentera l'industrie des annonceurs au Québec. Nous sommes toutefois conscients des limites pratiques de cette contrainte scientifique et nous adapterons notre analyse en conséquence de l'échantillon final.

Quelle est la méthodologie employée ?

Série de 60 entrevues, en profondeur, tenues au cours de l'été 1992.

Le questionnaire est divisé en questions semi-assistées et ouvertes.

Votre garantie de confidentialité

Une entente de confidentialité est annexée à cette étude

Les retombées

Le modèle exposera le processus de décision et les relations en découlant afin de permettre aux intéressés d'identifier les avenues qui correspondent aux réponses que certaines agences ont bien voulu mettre de l'avant, afin de contribuer à solutionner certaines problématiques dont elles souffrent depuis longtemps. En retour, les agences et les entreprises ayant collaboré recevront une copie du mémoire et auront droit à une présentation des conclusions dans leurs locaux respectifs et cela à partir de janvier 1996, soit après le dépôt du mémoire à l'U.Q.T.R. Nonobstant toute autre forme de diffusion qu'il pourra juger opportun, l'auteur conserve tous les droits sur l'étude et ses produits dérivés.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES
DÉPARTEMENT ADMINISTRATION ET ÉCONOMIQUE

**EXEMPLE DU QUESTIONNAIRE DE L'AGENCE DE PUBLICITÉ
DONT LES DONNÉES SONT PARTIELLEMENT RETIRÉES**

Date de l'entrevue finale			
Entreprise			
Téléphone			
Répondant (S)			
Titre de la fonction			
Secrétaire			
Client :			
Numéro de contrôle			

Date	Contact	Réponse	Action

LES DONNÉES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUE ET LA QUALIFICATION DE L'ENTREPRISE

Q.2 Depuis combien d'années êtes-vous à l'emploi de cette firme ?

###	Variable	Réponse
1	moins de 1	
2	1-3	
3	4-8	√
4	9-18	

Q.12 Depuis combien d'années travaillez-vous dans cette industrie ?

###	Variable	Réponse
1	moins de 1	
2	1-3	
3	4-8	
4	9-18	1977

Q.14 Quel est le montant approximatif du budget dont vous êtes responsable auprès de votre client?

###	Variable	Réponse
1	Sous le million	
2	1-2	
3	3-4	
4	4+	

Q.16 Est-ce dans le cadre de votre fonction que vous avez rencontré votre client ?

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input checked="" type="radio"/>
2	Non	<input type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>

Q.17 Quelle est votre formation académique et dans quelle discipline ?

###	Niveau		###	Discipline	
1	Bachelier	√	5	Administration	√ HEC
2	Maîtrise		6	Production	
3	Doctorat		7	Sciences	
4	Autre		8	Aucune	
5	D.E.C		9	Spécialisé	

Q.3 Quelle est la date de création de l'agence ?

Année 19

Q.4 Quel est le nombre d'employés au Québec ?

Nombre ____80____

Q.5 Quel est le nombre de cadres totaux au Québec ?

Nombre ____7____

Q.6 S'agit-il d'une alliance ? Nombre _____n_____

Q.8 Quel est le montant de votre facturation au cours des 3 dernières années au Québec ?

Estimé	1992-	\$ 000	_____
	1991-	\$ 000	_____
	1990-	\$ 000	_____

Q.9 Quel est le nombre de service à l'intérieur de votre entreprise ? Nombre de service _____

Recherche int+média Int + R.P

Q.11 Quel est le nombre de filiales de votre organisation ? , Nombre de filiale
_____n_____

Q.18 Depuis combien de temps servez-vous votre plus vieux client Années _____83_____

Q.10 À quel pourcentage, du nombre de client sur le total de vos clients, estimez-vous la rétention de vos clients pour une période d'au moins 5 ans ?

_____65_____%

ENVIRONNEMENT ET LE MILIEU D'AFFAIRE

Q.19 Sur quelles compétences organisationnelles repose la position de votre entreprise sur le marché ?

Q.21 Maintenant, pour vous quelles sont les 3 plus importantes ?

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Recherche et développement	1	3	
Capitalisation	5	7	
Innovation	8	11	
Marketing	13√	15	2 contact gouv
Technologie	17	19	
Qualité de la gestion	21√	23	1 service clientèle
Philosophie d'entreprise	25	27	
Communication	29	31	
Philosophie de création	33	35	
Créativité	37	39	
Le personnel	41	43	
Le produit	45	47	

Q.22 Faites-vous une différence entre votre image corporative et votre identité corporative ?

- # Variable Réponse
- 1 Oui ☒
- 2 Non ☐
- 9 N.S.P ☐

Si non passez à 26

Q.23 Si oui, quelle différence faites-vous entre image corporative et identité corporative et pourquoi ?

Question Ouverte

Image= projeté et perçu

Identité = veut être aspiration

Q.24 Comment qualifiez-vous votre identité corporative ? **Degré de cohésion interne**
(ie cohésion et implication , image cohérente avec vos communications)

Variable	Assisté	Préférence
	Oui	
Valeurs culturelles partagées	3	√ valeurs nouvelles en implantation
Plusieurs sous-groupes	7	
Individualisme	11	
N.S.P	15	

Q.25 À quel stade de développement en est votre identité corporative ?

#	Variable	Présence
1	Maturité	
2	En phase d'implantation d'affirmation	√
3	Conscient qu'il faut la définir	
9	N.S.P	

Q.26 La présente récession a-t-elle eu des impacts sur votre entreprise jusqu'à maintenant ?

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input checked="" type="radio"/>
2	Non	<input type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>

Si non passez à 28

Q.27 Quels ont été les impacts lors de cette récession sur votre entreprise jusqu'à maintenant ?

Variable	Non assisté	Assisté
	Oui	Oui
Diminution des ventes	1	3
Perte de personnel clé	5	7
Licenciement	8√	11
Augmentation du R & D	13	15
Augmentation des parts de marché	17	19
Stabilisation des parts de marché	21	23
Maximisation des ressources	25 √quantité de la prod et client + mondial	27
Modification des normes et de la gestion	29	31
Planification en base zéro	33	35

Q.28 À cet effet vos budgets de sollicitation ont-ils été modifiés à la ?

Variable	Non assisté
	Oui
Hausse	1 √ en cas par cas
Baisse	3
Pas du tout	5
N.S.P	7

Q.29 Cette modification est-elle une initiative personnelle ou on vous a-t-elle été imposée ?

#	Assisté O	Non assisté O	Réponse
1	Initiative personnelle		√ du groupe
2	Modification imposée		
3	N.S.P		

Q.30 Comment qualifiez-vous l'environnement concurrentiel du milieu publicitaire ?

#	Variable	
1	Monopolistique, seul	
2	Fragmenté, concurrence parfaite	√
3	Oligopolistique, plusieurs grosses entreprises	
4	Autre Préciser	

Q.31 La concurrence actuelle elle est axée sur quelle caractéristiques, sur quels facteurs ?
La joute se joue sur quelles variables ?

Q.33 Maintenant, pour vous quelles sont les 3 plus importantes caractéristiques menaçant votre entreprise ?

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Technologie	1	3	
Recherche et Développement	5	7	
Service	8	11	
Distribution	13	15	
Variété de choix des produits	17	19	
Qualité	21	23	
Prix	25	27	
Législatives	29	31	
Culturelle	33	35	
Socio-démographique	37	39	
Politico-légale	41	43	
Géographique	44	46	
Produit	48	50	
Communication	52	54	
Éthique	56	58	
Innovation	60 √	62	√2 la création
Réseautage	64 √	66	1 contacts gouv prouv

Q.34 Des caractéristiques mentionnées précédemment lesquelles sont d'une grande importance quant à l'avenir de votre entreprise dans les 10 prochaines années ?
Prendre des notes sur Q.35

Question Ouverte

Qualité totale et efficacité des coûts, on segmente des clients de plus d'envergure

Q.35 Maintenant, pour vous quelles sont les 3 plus importantes caractéristiques qui seront essentielles à votre entreprise dans les 10 prochaines années ?

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Technologie	1	3	
Recherche et Développement	5	7	
Service	8	11	
Distribution	13	15	
Variété de choix des produits	17	19	
Qualité	21	23	
Prix	25	27	
Législatives	29	31	
Culturelle	33	35	

Socio-démographique	37	39	
Politico-légale	41	43	
Géographique	44	46	
Produit	48	50	
Communication	52	54	
Éthique	56	58	
Innovation	60	62	
Réseautage	64	66	

Q.36 Est-ce que l'innovation est un facteur de croissance important dans votre entreprise ?

- | # | Variable | Réponse |
|---|----------|----------------------------------|
| 1 | Oui | <input checked="" type="radio"/> |
| 2 | Non | <input type="radio"/> |
| 9 | N.S.P | <input type="radio"/> |

Q.37 Depuis les trois dernières années, quels types d'innovation avez-vous réalisées et qui se sont avérées comme pertinentes à l'atteinte de votre mission ?

(Devraient innover dans leurs lignes de forces)

Question Ouverte

Q.38 Pensez-vous qu'il existe des barrières à l'entrée dans votre industrie ?

- | # | Variable | Réponse |
|---|----------|--|
| 1 | Oui | <input checked="" type="radio"/> |
| 2 | Non | <input type="radio"/> |
| 9 | N.S.P | <input type="radio"/> Si non passez à 42 |

Q.39 Quelles sont les barrières qui font obstacles à l'introduction de nouvelle concurrence ?

Q.41 Selon vous quelles sont les 3 plus importantes barrières prévenant l'introduction de la concurrence ?

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Technologie	1	3	
Recherche et Développement	5	7	
Service	8	11	
Distribution	13	15	
Capitalisation	17	19	
Qualité	21 √	23	√
Prix	25	27	
Législatives	29	31	
Culturelle	33	35	
Socio-démographique	37	39	
Politico-légale	41	43	
Géographique	44	46	
Produit	48 √	50	√ en fonction du client
Communication	52	54	
Choix de marque	56	58	
Pouvoir d'achat et crédibilité	60	62	

L'ORGANISATION

Q.42 En considérant l'ensemble de l'organisation, quelles sont les principales forces complémentaires à développer pour votre entreprise ?
ie faiblesses et défis managériaux

Question Ouverte

La philosophie d'équipe est très difficile à implanter, les personnes sont entrepreneurs et très fragmenter

Les personnalité sont fortes et elles veulent toutes une partie de plus en plus grande du gâteau sinon elles quittent

Q.43 Avez-vous au cours de la dernière année, effectué des recherches sur votre clientèle potentielle ?

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input checked="" type="radio"/> Plus de cold call + pas encore systématique + la segmentation de l'industrie (F) d'une base de clientèle plus stable
2	Non	<input type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>

Q.44 Ces recherches portaient sur quels éléments ?

Q.46 Maintenant, pour vous quelles sont les 3 plus importantes caractéristiques qu'il vous faut surveiller quant au comportement de votre clientèle ?

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Cyclicité et fréquence	1	3	
Socio-démographie	5	7	
Qualification du volume des achats	8	11	
Satisfaction	13	15	
Intention	17	19	
Perception	21	23	
Tendances	25	27	
Segmentation	29	31	
Attitude	33	35	
Comportement	37	39	
Modes de Vie	41	43	
Ventes	44	46	
Besoins	48	50	
Segmentation	52	54	
Analyse d'opportunité	56	58	

Q.47 Nous savons que les comportements des consommateurs évoluent dans le temps, d'après-vous quels sont les grandes tendances en regard des consommateurs et quelles en sont les implication sur la communication ?

Question Ouverte

Écono plus vieux il y a des néo-conservateurs vers des valeurs familiales

Le manque de crédibilité chronique des gouvernements et dans le système

Individualisme accru et dynamique familiale modifiée

Q.48 L'entreprise a-t-elle un énoncé de mission ?

- | # | Variable | Réponse |
|---|----------|--|
| 1 | Oui | <input checked="" type="radio"/> |
| 2 | Non | <input type="radio"/> |
| 9 | N.S.P | <input type="radio"/> Si non passez à 51 |

Q.49 À combien de mois remonte sa plus récente formulation ?

Assisté <input type="radio"/> Non assisté <input type="radio"/>		
#	Variable	
1	0- 6 Mois	√
2	7-12 Mois	
3	12- 24 Mois	
4	25-48 Mois	
5	49-72 Mois	
6	6 Ans et plus	

Q.50 De qui l'énoncé de mission est-il connu ?

Assisté <input type="radio"/> Non assisté <input type="radio"/>		
#	Variable	Oui
1	Haute direction	√
2	Management	√
3	Cadre	√
4	Employé	à implanter
5	Clientèle	

Q.51 Possédez-vous un plan stratégique d'entreprise ?

- | # | Variable | Réponse |
|---|----------|--|
| 1 | Oui | <input checked="" type="radio"/> formulation d'objectifs |
| 2 | Non | <input type="radio"/> |
| 9 | N.S.P | <input type="radio"/> |

Q.52 Possédez-vous un plan stratégique de marketing ?

- | # | Variable | Réponse |
|---|----------|--|
| 1 | Oui | <input checked="" type="radio"/> |
| 2 | Non | <input type="radio"/> |
| 9 | N.S.P | <input type="radio"/> Si non passez à 54 |

Q.53 À quelle fréquence réévaluez-vous ce plan stratégique de marketing ?

#	Variable	
1	0- 3 Mois	
2	4-8 Mois	
3	9- 12 Mois	√
4	13-24 Mois	
5	49-72 Mois	
6	2 Ans et plus	

Q.999 Quel sont les éléments présents dans votre mixte marketing ?

Q.54 Pour votre plan stratégique de marketing, quelle est l'importance relative des éléments dans votre mixte marketing ?

Q.56 Maintenant, pour vous quelles sont les 3 plus importantes ?

Variable	Assisté	Préférence
	Oui	
Publicité	3	
Relation Publique	7	√1
Promotion	11	
Commandite	15	
Vente directe	19	√2
Marketing directe	23	

Q.57 À quelle fréquence vos objectifs de communication sont-ils modifiés ?

#	Variable	
1	0- 3 Mois	
2	4-8 Mois	
3	9- 12 Mois	
4	13-24 Mois	√
5	49-72 Mois	
6	2 Ans et plus	

LE PROCESSUS DE DÉCISION POUR L'ORGANISATION ET L'INDIVIDU

Q.58 Habituellement répondez-vous **systématiquement** aux appels d'offres, afin de gagner de la nouvelle clientèle ?

- | # | Variable | Réponse |
|---|----------|----------------------------------|
| 1 | Oui | <input type="radio"/> |
| 2 | Non | <input checked="" type="radio"/> |
| 9 | N.S.P | <input type="radio"/> |

Q.59 Au cours de la dernière année, à combien d'appels d'offres avez-vous répondu ?

#	Variable	
1	1 -5	
2	5	
3	10	√ 12 sur 16 demande en 1 an
4	15	
5	20	
6	25	

Q.62 Établissez-vous une liste de client potentiel ?

- | # | Variable | Réponse |
|---|----------|----------------------------------|
| 1 | Oui | <input checked="" type="radio"/> |
| 2 | Non | <input type="radio"/> |
| 9 | N.S.P | <input type="radio"/> |
- Si non passez à 72

Q.63 Quelles sources d'information utilisez-vous afin d'établir cette liste ?

Q.65 Maintenant, pour vous quelles sont les 3 plus importantes sources ?

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Contacts entre les pairs Externe	1	3	
Expérience antérieur Interne	5 √	7	√1
Contacts de sollicitation	8	11	
Documentation publique	13	15	
Colloques	17	19	
Le flair	21	23	

Q.66 Quels critères vous utilisez-vous, afin d'établir la liste de clients potentiels ?

Q.68 Pour vous quels sont les 3 plus importants critères de sélection ?

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Besoins	1 √	3	3
Diponibilité de l'agence	5 √	7	1
Spécificité de l'agence	8	11	
Personnel associé à l'agence	13	15	
Visibilité des créations de l'agence	17	19	
Connaissance spécifique de l'industrie	21	23	
Capacité à gérer le compte	25	27	
Capacité en communication stratégique	29	31	
Propriété de l'agence	33	35	
Potentiel du compte	37	39 √	2 les \$\$\$\$

Q.69 Vous arrive-t-il d'inclure dans cette liste des firmes que vous n'aviez pas considérées au départ ?

Assisté O Non assisté O	
#	Variable
1	Toujours
2	Souvent
3	Rarement
4	Jamais

Q.74 Pourriez-vous me nommer les principales étapes, à l'interne, accompagnant la rédaction d'une réponse à un cahier de charge ?

Assisté O Non assisté O	
#	Variable
1	Briefing interne
2	La collecte de données
3	Établir les objectifs
4	Établir les moyens
5	Établir le plan marketing
6	Identifier les éléments du plan stratégique qui ont été libérés
7	Perception et compréhension du mandat
8	Identification de l'approche de création
9	Identification de l'approche de la stratégie globale
10	Rédaction du devis

Q.71 Quelles sont habituellement les différentes composantes de ce cahier de charge, tel que présenté à un client potentiel ?

Q.72 Quels sont les 3 plus importantes sections en regard de leurs critères d'évaluation lors du pitch ?

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Contexte	1	3	
Problématique	5	7	
Objectif	8	11	
Délais et calendrier	13	15	
Coûts	17	19	
Personnel et cv	21	23	
Détermination du chargé de compte	25	27	
Les répondants	29 √	31	3
Points de validation	33	35	
Modalité de paiement	37	39	
Conditions d'exclusions	41	43	
Mesure de performance	44	46	
Description de l'agence	48 √	50	1
Exemples de leurs réalisations	52 √	54	2

Q.75 Acceptez-vous une compensation financière pour la présentation que vous entendez faire suite à la réponse au cahier de charge ?

Assisté O Non assisté O	
#	Variable
1	Toujours
2	Souvent
3	Rarement
4	Jamais

Q.76 Pour quelles raisons acceptez-vous cette compensation financière?

- 1 ☒ Pour vous aider à couvrir partiellement les coûts
- 2 ☐ Pour vous permettre de soumissionner
- 3 ☐ Pour assurer la profondeur du propos de l'agence
- 4 ☐ Autre préciser

Q.77 Est-ce une nouvelle tendance pour votre entreprisedans l'industrie ?

- | | | | | | |
|---|----------|--|---|----------|--|
| # | Variable | Réponse | # | Variable | Réponse |
| 1 | Oui | <input type="radio"/> | 1 | Oui | <input type="radio"/> |
| 2 | Non | <input checked="" type="radio"/> | 2 | Non | <input checked="" type="radio"/> |
| 9 | N.S.P | <input type="radio"/> Si non passez à 85 | 9 | N.S.P | <input type="radio"/> Si non passez à 88 |

Q.78 Approuvez-vous cette nouvelle tendance ?

- | | | |
|---|----------|----------------------------------|
| # | Variable | Réponse |
| 1 | Oui | <input checked="" type="radio"/> |
| 2 | Non | <input type="radio"/> |
| 9 | N.S.P | <input type="radio"/> |

Q.85 Lors du premier contact, avez-vous énoncé le principal argument de vente de l'agence ?

Question Ouverte

communication intégrée, C'est vraie, C'est le coeur de notre réalité innovateur

Q.86 Cet argument est-il important pour vous et pour quelles raisons ?

Question Ouverte

Assisté O	Non assisté O
#	Variable
1	Très important <input checked="" type="checkbox"/>
2	Assez important
3	Peu important
4	Pas du tout important

Q.80 Qui dans votre service participe au premier pitch ?

#	Variable	Présence
1	Membre du conseil d'administration	
2	Président	<input checked="" type="checkbox"/>
3	Vice-présidence	
4	Direction du service à la clientèle	<input checked="" type="checkbox"/>
5	Direction de la recherche	
6	Direction de la production de la créativité	<input checked="" type="checkbox"/>
7	Consultant	

Q.84 Par quelle méthode établissiez-vous vos décisions , quant au choix de l'entreprise à solliciter ?

Variable	Assisté
	Oui
Autocratique	3 <u>√</u>
Consensuel	7 <u>√</u> dépend plus ou moins où cela provient
Participatif	11
Consultatif	15

Q.87 Qui dans votre service participe au second ?

#	Variable	Présence
1	Membre du conseil d'administration	
2	Président	<u>√</u>
3	Vice-présidence	<u>√</u>
4	Direction du service à la clientèle	<u>√</u>
5	Direction de la recherche	
6	Direction de la production de la créativité	<u>√</u>
7	Consultant	

Q.88 Quelles sont les **qualités** que vous désirez démontrer lors de la présentation spéculative ?
(ie compréhension)

Q.90 Maintenant, pour vous quelles sont les 3 plus importantes qualité ?

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Compréhension de la situation	1	3	
Ouverture et écoute	5 <u>√</u>	7	3 le théâtre
Originalité et ou créativité	8	11	
Qualité du personnel	13	15	
Synergie de l'équipe	17 <u>√</u>	19	2 notre position
Caractère distinctif	21 <u>√</u>	23	1 côté humain
Expertise médiatique	25	27	

Q.91 Quelles sont les **qualités** que vous désirez démontrer lors de la liste restreinte ? (ie créativité)

Q.93 Maintenant, pour vous quelles sont les 3 plus importantes qualités lors du pitch final ?

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Compréhension des détails	1	3	
Créativité	5 <u>√</u>	7	1
Originalité	8	11	
Applicabilité	13	15	
Stratégie globale	17 <u>√</u>	19	3
Chimie entre les gens	21 <u>√</u>	23	2
Calibre de nos gestionnaires	25	27	

Q.96 Votre client vous oblige-t-il, subtilement ou non , à utiliser des axes de communication , ou des recettes pour son entreprise ?

Question Ouverte

- | # | Variable | Réponse |
|---|----------|--|
| 1 | Oui | <input checked="" type="radio"/> par les pub des concurrents ie réactivité |
| 2 | Non | <input type="radio"/> |
| 9 | N.S.P | <input type="radio"/> |

Q.97 Pourriez-vous m'indiquer vos critères d'évaluation de la qualité d'une publicité ?

Q.99 Quels sont pour vous les 3 plus importants critères ?

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Atteindre les objectifs	1	3	
Originalité	5	7	
Rapport qualité et prix	8	11	
Impact à long terme	13_√_	15	3
Constance avec l'historique	17	19	
Écologie et sociétal	21	23	
Ventes	25	27	
Faut comprendre ce que je veux	29	31	
Faut absolument me surprendre	33	35	
Pertinence du mobile d'achat	37_√_	39	1
Rétention la clientèle visée	41	43	
Appréciation de la clientèle visée	45_√_	47	2
Balancer deux zones les acquis et les attentes	49	51	

vite
créatif
immédiat
distinctif

LES STRATÉGIES ET LES TACTIQUES DE FIDÉLISATION

Q.100 D'après vous, quels sont les types de risques à faire des affaires avec certaines entreprises ?

###	Personnel	Présence	###	Professionnel	Présence
1	Financier		5	Financier	<u> √ </u>
2	Fonctionnel		6	Fonctionnel	<u> √ </u> le changemen t de contact
3	Social		7	Social	
4	Psychologique		8	Psychologique	
5	Aucun				

Q.101 Quel est, d'après vous le plus important au niveau professionnel ?

###	Professionnel	Présence
1	Financier	
2	Fonctionnel	<u> √ </u>
3	Social	
4	Psychologique	
5	Aucun	

Q102 Avez-vous employé, au cours de la dernière année, des moyens pour réduire les effets possibles des risques à faire des affaires avec certains clients ?

- | # | Variable | Réponse |
|---|----------|----------------------------------|
| 1 | Oui | <input checked="" type="radio"/> |
| 2 | Non | <input type="radio"/> |
| 9 | N.S.P | <input type="radio"/> |
- Si non passez à 104

Q.103 Quels sont ces moyens ?

Question Ouverte

Fait pas affaire avec n'importe qui

Il y a des industries dangereuses ie piscine + constructeur + promoteur de gu gus à court termes + les sociétés en voie d'acquisition

- Q.104 Quelles sont les raisons qui ont déjà motivé un bris de relation avec l'un de vos anciens clients ?
 Q.106 Quels sont pour vous les 3 plus importantes raisons ?

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Chercher de nouvelles créations	1	3	
À cause du niveau actuel de créativité	5	7	
Politique interne	8	11	
Procédure de l'agence	13	15	
Politique de l'entreprise de changer	17_√_	19	1
Relation humaine	21_√_	23	2 perd le contact
Conflit d'intérêt	25	27	
Alliance	29	31	
Voulait une agence plus petite ou plus grosse	33	35	
Confidentiel	37	39	
Attitude	41	43	
Les coûts et leur gestion	44	46	
Capacité à réaliser le mandat	48	50	
Le contact principal disparaît	52	54	

- Q.107 Quelles en ont été les conséquences à court terme de ce bris de relation en ce qui concerne votre agence de publicité ?

Question Ouverte

- Q.109 De toutes les conséquences énumérées précédemment en aviez-vous prévu l'ampleur ?

Question Ouverte

Oui C'est le milieu, l'emploi de pigiste diminue les effets

- Q.110 Documentez-vous formellement votre refus, à l'interne, en regard de votre refus de vous présenter lors d'un pitch ?

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input type="radio"/>
2	Non	<input checked="" type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>

- Q.111 Documentez-vous formellement votre refus à l'entreprise concernée ?

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input checked="" type="radio"/>
2	Non	<input type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>

Q.112 Si c'était à refaire, reprendriez-vous la même pratique ?

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input checked="" type="radio"/>
2	Non	<input type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>

Q.113 Les résultats de l'agence sont-ils en relation avec vos promesses du départ ?

Assisté <input type="radio"/> Non assisté <input type="radio"/>	
#	Variable
1	Toujours <input type="checkbox"/>
2	Souvent <input type="checkbox"/>
3	Rarement <input type="checkbox"/>
4	Jamais <input type="checkbox"/>

Q.114 Habituellement vérifiez-vous la véracité des prétentions et des informations de l'entreprise lors du pitch ou à d'autres moments ?

Assisté <input type="radio"/> Non assisté <input type="radio"/>	
#	Variable
1	Toujours <input type="checkbox"/>
2	Souvent <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> fonction du niveau de l'information on vérifie la cohérence de l'information
3	Rarement <input type="checkbox"/>
4	Jamais <input type="checkbox"/>

Q.115 Comment vérifiez-vous la véracité des prétentions et des informations de l'entreprise lors du pitch ou à d'autres moments ?

Question Ouverte

Par le réseau

Q.116 Évaluez-vous les résultats, c'est-à-dire les productions de votre agence, en regard des stratégies de communication de votre client ?

Assisté <input type="radio"/> Non assisté <input type="radio"/>	
#	Variable
1	Toujours <input type="checkbox"/>
2	Souvent <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
3	Rarement <input type="checkbox"/>
4	Jamais <input type="checkbox"/>

Q.117 Quels sont les variables dont vous faites la vérification systématiques, afin de contrôler les différents impacts des stratégies de communication ?

Q.119 Quels sont pour vous les 3 plus importantes variables ?

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Notoriété	1 <input checked="" type="checkbox"/>	3	
Ventes	5 <input checked="" type="checkbox"/>	7	
Identité corporative	8	11	
Mémorisation	13 <input checked="" type="checkbox"/>	15	
Part de marché	17 <input checked="" type="checkbox"/>	19	
Part de l'esprit Notoriété pure	21 <input checked="" type="checkbox"/>	23	
Appréciation	25	27	
Intention d'achat Préférence	29	31	
Attitude	33	35	
Compréhension Agrément	37 <input checked="" type="checkbox"/>	39	

Q.120 Y-a-t-il des ressources financières qui sont affectées systématiquement à cette tâche ?

- | # | Variable | Réponse |
|---|----------|---|
| 1 | Oui | <input checked="" type="radio"/> la pub se freine avec la recherche |
| 2 | Non | <input type="radio"/> |
| 9 | N.S.P | <input type="radio"/> |

Q.121 Quelles méthodes utilisez-vous afin de vérifier les résultats de vos communications?

Variable	Non assisté	Assisté
	Oui	Oui
Technologies de scanners	1	3
Folder test	5	7
D.A.R.	8	11
Analyse sémiologique et linguistique	13	15
Groupe de recherche	17	19
Groupe d'expert	21	23
Sondage téléphonique	25_√_ omnibus par téléphone	27
Recherche quantitative préformaté	29	31
Suivi formel des ventes	33	35
Recherche qualitative	37	39

Q.122 Êtes-vous satisfait de la relation avec votre client ?

Assisté O	Non assisté O
#	Variable
1	Très satisfait
2	Assez satisfait
3	Peu satisfait
4	Pas très satisfait

√ le client est en pleine crise de réorganisation

Q.123 Vous personnellement, comment faites-vous, actuellement , pour rendre encore plus efficace la relation avec votre client ?

Question Ouverte

Plus de rencontres on se rapproche des gens de marketing chez notre client

Q.123 À votre avis , quelle est la plus grave erreur que puisse faire une agence ? **C'est elle le fournisseur**

Question Ouverte

Q.124 Est-il juste et raisonnable de dire qu'une grande partie des activités d'une agence est non visible aux yeux de votre client?
(Commercial t.v versus une activité de recherche sur le profil de votre clientèle.)

Assisté O Non assisté O	
#	Variable
1	Parfaitement d'accord
2	Assez en accord
3	Peu d'accord
4	Pas très en accord

Q.125 À cet effet , pourriez-vous me nommer des activités non visibles faites par votre agence et que vous considérez comme importantes ?

Q.126 Quelles sont pour vous les 3 plus importantes activités invisibles ?

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Processus de recherche	1	3	
Processus de création	5 <input checked="" type="checkbox"/>	7	1
Processus de production	8	11	
Processus de montage de la campagne	13 <input checked="" type="checkbox"/>	15	2
Réunions internes	17	19	

Q.128 Au cours de l'année dernière, en moyenne, par mois , à quelle fréquence, avez-vous des rencontres physiques avec votre client ?

###	Variable	Réponse
1	1	
2	2	
3	4	
4	6	

Q.129 Vous personnellement lisez-vous: des livres et des études sur le domaine de votre client ?

Assisté O Non assisté O	
#	Variable
1	Plusieurs
2	Quelques-uns
3	Peu
4	Pas du tout

Q.130 Au cours de la dernière année avez-vous assister à des projections de films publicitaires ?

(Festival de Cannes , Les fous de la Pub)

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input type="radio"/>
2	Non	<input type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>

Q.134 Avez-vous déjà travaillé, dans votre carrière à titre de client, avec d'autres agences ?

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input checked="" type="radio"/>
2	Non	<input type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>

Q.135 À vos yeux les agences de publicité du marché sont-elles vraiment différentes les unes des autres ?

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input checked="" type="radio"/>
2	Non	<input type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>

Assisté O Non assisté O		
#	Variable	
1	Absolument différentes	<u>√</u> en fonction du service et du mode de facturation
2	Quelque peu différentes	
3	Semblables	
4	Très semblables	

Q.136 Qui considérez-vous, dans le milieu publicitaire mondial, comme un penseur qui vous a influencé ?

1- _____ Ogilvy pour son aspect pratique _____

2- _____

Q.138 Au cours de la livraison du mandat, votre agence communique-t-elle les étapes et l'échéancier des travaux au client ?

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input type="radio"/>
2	Non	<input type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>

Q.139 Comment votre agence s'y prend-t-elle pour communiquer les résultats des différents mandats qui vous sont confiés par votre client ?

Question Ouverte

Q.140 À quelle fréquence livrez-vous des résultats au cours d'une période de 1 mois ?

###	Variable	Réponse
1	Quotidiennement	
2	Hebdomadaire	
3	Semi-Mensuel	
4	Mensuel	

Q.141 Le processus de rapport de l'agence permet-il des ajustements de stratégies et de tactiques en cours de mandat ?

Assisté O Non assisté O	
#	Variable
1	Très facilement
2	Assez facilement
3	Peu difficile
4	Très difficile

Q.142 Trouvez-vous que certaines de ces étapes de contrôle, sont utiles à l'atteinte des objectifs de communication ?

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input type="radio"/>
2	Non	<input type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>

Q.143 Comment votre agence, s'intègre-t-elle au processus interne de gestion des communications chez votre client ?

Question Ouverte

Q.144 Pourriez-vous qualifier le degré de complicité actuel, que vous estimez posséder avec votre client annonceur ?

Question Ouverte

Assisté O Non assisté O	
#	Variable
1	Très complice, une synergie
2	Assez complice
3	Peu complice mais très efficace
4	Pas du tout complice mais efficient

Q.145 Faites-vous une revue à l'interne de l'agence ?

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input checked="" type="radio"/>
2	Non	<input type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>

Q.146 À quelle fréquence faites-vous cette revue d'agence ?

Assisté O Non assisté O	
#	Variable
1	0-2 Mois
2	3-6 Mois
3	7-12 Mois
4	Au renouvellement de mandat

Q.147 Sur quelles variables vous réévaluez-vous en tant qu'agence ?

Q.150 Quels sont pour vous les 3 plus importantes variables ?

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Connaissance de l'industrie	1	3	
Trop ciblé en créativité	5	7	
Qualité du service à la clientèle	8 $\sqrt{\quad}$	11	1
Service non constant	13	15	
Manque de créativité	17 $\sqrt{\quad}$	19	2
Stratégie du placement média	21	23	
Ne rencontre pas les délais	25	27	
Éthique	29	31	
Ne livre pas ce que nous désirons	33	35	
Manque de rigueur budgétaire	37	39	
Satisfaction du client	41 $\sqrt{\quad}$	43	3
Profitabilité	45	47	
Stratégie globale	49	51	

Q.151 Quels coûts sont impliqués, pour le client, lors d'un changement d'agence ?

Question Ouverte

Q.152 Ces coûts sont-ils importants en terme d'énergie, en termes de dépenses financières ?

Énergie		
#	Variable	
1	Très important	
2	Assez important	
3	Peu important	
4	Très peu important	

Dépenses financières		
#	Variable	
1	Très important	
2	Assez important	
3	Peu important	
4	Très peu important	

Q.153 Considérez-vous que les coûts de transferts sont un frein au changement d'agence ?

Question Ouverte

- | # | Variable | Réponse |
|---|----------|-----------------------|
| 1 | Oui | <input type="radio"/> |
| 2 | Non | <input type="radio"/> |
| 9 | N.S.P | <input type="radio"/> |

Q.154 Ces coûts de transfert, (c'est-à-dire les coûts pour rebâtir le minimum fonctionnel dans une relation d'affaires avec une nouvelle agence), sont-ils évalués entre vous avant la revue de votre agence par votre client annonceur?

Question Ouverte

Q.155 Quels sont les points faibles que vous relevez actuellement dans l'industrie et qui sont généralement communs aux agences de publicité ?

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Mauvaise stratégie en placement média	1	3	
Ne rencontre pas les délais	5	7	
Connaît mal mon industrie	8	11	
Service non constant des séniors de l'agence	13	15	
Rotation du personnel et formation continue	17	19	
Trop ciblé en créativité	21_√_	23	2
Éthique	25	27	
Qualité du service à la clientèle	29_√_	31	1 de la rigueur
Manque de créativité	33	35	
Ne livre pas ce que nous désirons	37_√_	39	3 manque d'écoute
Manque de rigueur budgétaire	41	43	4 les coûts cela agace le client
Peu de prospective et de continuité historique	45	47	

Q.156 Discutez-vous de ces points faibles avec votre client annonceur ? Fréquence et profondeur

Question Ouverte

Q.157 Votre agence de publicité réussit-elle à satisfaire les attentes de votre client ou à les dépasser ?

Assisté O Non assisté O	
#	Variable
1	Très satisfait
2	Assez satisfait
3	Peu satisfait
4	Très peu satisfait

Q.138 S'agit-il d'un renouvellement de mandat pour votre agence actuelle ?

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input checked="" type="radio"/>
2	Non	<input type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>

Q.161 Pour quelles raisons utilise-t-on votre agence de publicité ? Non pas pour quelles tâches!

Variable	Non assisté	Assisté
	Oui	Oui
Compétence spécifique	1_√_	3
Trop de travail, pas les ressources à l'interne	5	7
Historique	8_√_	11
Tendance	13	15
Coûts	17	19
Professionnel	21	23

Q.162 Votre client utilise-t-il plus d'une agence, combien ?

Assisté O	Non assisté O	
###	Variable	Présence
1	Oui 1 agence	
2	Oui 2 agence	
3	Oui 3 agences	
4	Oui 4 agences	√_
5	Oui 5 agences	

Q.165 Y-a-t-il des activités qui sont transférées de l'agence à l'interne et vice versa..... pour quelles raisons?

Question Ouverte

Q.166 Le service en publicité , vous le définissez par quelles qualité évoquées de la part de l'agence ?

Question assisté

Q.168 Quels sont pour vous les 3 plus importantes variables ?

Variable	Assisté	Préférence
	Oui	
L'engagement et la Fiabilité	3_√_	3
Attitude empressée	7	
Compétence	11_√_	2
Accessibilité	15	
Courtoisie	19	
Degré de communication	23	
Crédibilité	27_√_	3
Confidentialité et sécurité	31	
Compréhension	35	
Extrants ou les résultats	39_√_	1
Discipline	43	

Q.169 Si l'une de vos publicité conçue par votre agence fait l'objet d'un prix , cela constitue-t-il pour vous un gage d'efficacité ?

Question Ouverte

Q.171 Quels sont les principales qualités professionnelles de vos contacts chez votre client ?

Q.173 Quels sont pour vous les 3 plus importantes variables ?

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Connaît son industrie	1_√_	3	1
Créativité	5	7	
Pratique une écoute active	8	11	
Intégrité et honnêteté	13	15	
Organisé	17	19	
Constance dans leur fonction	21	23	
Relation humaine	25_√_	27	2
Relation de longue date	29	31	
Qualité personnelle x,y,z,	33	35	
Temps de réaction	37_√_	39	3

Q.177 Y a-t-il des problèmes d'éthique dans l'industrie de la publicité au Québec ?

- | # | Variable | Réponse |
|---|----------|----------------------------------|
| 1 | Oui | <input checked="" type="radio"/> |
| 2 | Non | <input type="radio"/> |
| 9 | N.S.P | <input type="radio"/> |

Q.174 Quels sont ces problèmes d'éthique et quel en est l'ampleur ?

Question Ouverte

Il ya 4 niveaux 1- l'industrie 2- la cie et ses politiques 3- l'employé 4- les circonstances

C'est sur, C'est la pratique de l'industrie mais il y a un renouveau de l'éthique officielle

Q.175 Considérez-vous que ce phénomène plus important que dans d'autres industries ?

- | # | Variable | Réponse |
|---|----------|--|
| 1 | Oui | <input checked="" type="radio"/> Notre survie en dépend plus |
| 2 | Non | <input type="radio"/> |
| 9 | N.S.P | <input type="radio"/> |

Q.666 À votre avis, quelle est actuellement la proportion des compétences de l'agence, sur les éléments suivants dans le but de combler vos attentes ?

Pour votre client

Variable	Capacité à gérer le compte	Capacité en communication stratégique
1	0 %	100%
2	10%	90%
3	20%	80%
4	30%	70%
5	40%	60%
6	50%	50%
7	60%	40%
8_√_	70%	30%
9	80%	20%
10	90%	10%
11	100%	0%

Q.667 À votre avis, quelle devrait-être la proportion des compétences de l'agence, sur les mêmes éléments afin de combler vos attentes ? **Pour votre client**

Variable	Capacité à gérer le compte	Capacité en communication stratégique
1	0 %	100%
2	10%	90%
3	20%	80%
4	30%	70%
5	40%	60%
6 <u>✓</u>	50%	50%
7	60%	40%
8	70%	30%
9	80%	20%
10	90%	10%
11	100%	0%

Q.668 À votre avis, quelle est actuellement la proportion des compétences de l'agence, sur les éléments suivants dans le but de combler vos attentes ? **Pour l'ensemble de vos clients**

Variable	Capacité à gérer le compte	Capacité en communication stratégique
1	0 %	100%
2	10%	90%
3	20%	80%
4	30%	70%
5 <u>✓</u>	40%	60%
6	50%	50%
7	60%	40%
8	70%	30%
9	80%	20%
10	90%	10%
11	100%	0%

Q.669 À votre avis, quelle devrait-être la proportion des compétences de l'agence, sur les mêmes éléments afin de combler vos attentes ? **Pour l'ensemble de vos clients**

Variable	Capacité à gérer le compte	Capacité en communication stratégique
1	0 %	100%
2	10%	90%
3	20%	80%
4 <u>✓</u>	30%	70%
5	40%	60%
6	50%	50%
7	60%	40%
8	70%	30%
9	80%	20%
10	90%	10%
11	100%	0%

Entente et convention de confidentialité, intervenue dans la province de Québec.

Entre:

.....société légalement constituée, représentée par
.....déclarant être mandaté (e) aux fins des
présentes, Ci-après appelée " la partie de première part " et M.Michel Thibert, résidant au : 4225
Savard, numéro 11, Trois-Rivières (Québec) G8Y 2G4 du 819-693-7362 et du 514-527-6603, en
tant qu'étudiant à la maîtrise en gestion des P.M.E. de l'Université du Québec à Trois-Rivières,
déclarant être mandaté aux fins des présentes, ci après appelée " la partie de deuxième part "
afin de réaliser un projet de recherche portant sur: l'analyse du processus stratégique de décision
en communication publicitaire.. Attendu que:

Les deux parties sont de bonne foi et qu'elles désirent procéder à une ou plusieurs
entrevues portant sur le projet de recherche. Il est convenu que les deux parties comprennent et
conviennent de procéder à des échanges de renseignements, dont certains, de nature
confidentiels, sur les opérations de la partie de première part et sur les recherches de la partie de
deuxième part.

Il est entendu que:

I. Le contenu des discussions et les renseignements échangés demeureront confidentiels et
ne pourront être transmis à des tiers ou céder en aucune façon, sans l'autorisation expresse de
l'autre partie.

II. Les réponses aux questions de l'entrevue feront l'objet du mémoire de la partie de
deuxième part ou de toute autre publication dont celle-ci jugerait profitable.

À cet effet, l'on ne pourra y relier la partie de première part.

III. Les deux parties conviennent de ne divulguer ou permettre que soient divulguées les
informations échangées lors des discussions.

IV. Les dispositions des présents articles ne s'appliqueront pas aux données et aux
renseignements qui:

- * étaient en possession des parties, préalablement ou non, aux discussions
- * ont été publiés par un tiers, ou qui étaient généralement connus du public
- * ont été légalement obtenus auprès de tiers et cela, ultérieurement ou non, aux

discussions.

- * sont la propriété intellectuelle de tiers.

* Afin de protéger les différents auteurs, les schémas, graphiques, modèles,
hypothèses ou conclusions de recherches sont protégés individuellement par une citation d'auteur
(s) et un renvoi à la bibliographie.

V. Chaque partie est responsable des frais engagés par elle-même dans les travaux requis à
l'accomplissement des présentes.

VI. La partie de deuxième part informera de la parution et remettra copie, sur demande, à la
partie de première part des produits générés des discussions et cela, directement ou non, pendant
une période de cinq ans suivant la signature de cette convention.

VII. Cette convention lie les deux parties pendant une période de deux ans, suivant l'apposition
des signatures suivantes.

.....
Pour la partie de première part

.....
Pour la partie de deuxième part

Cedu mois de1992
.....1992

Cedu mois de

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES
DÉPARTEMENT ADMINISTRATION ET ÉCONOMIQUE

EXEMPLE DU QUESTIONNAIRE DU CLIENT ANNONCEUR
DONT LES DONNÉES SONT PARTIELLEMENT RETIRÉES

Date de l'entrevue finale			
Entreprise			
Téléphone			
Répondant (S)			
Titre de la fonction			
Secrétaire			
Client :			
Numéro de contrôle			

Date	Contact	Réponse	Action

LES DONNÉES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUE ET LA QUALIFICATION DE L'ENTREPRISE

Q.2 Depuis combien d'années êtes-vous à l'emploi de cette firme ?

###	Variable	Réponse
1	moins de 1	
2	1-3	
3	4-8	
4	9-18	√

Q.12 Depuis combien d'années travaillez-vous dans cette industrie ?

###	Variable	Réponse
1	moins de 1	
2	1-3	
3	4-8	
4	9-18	√

Q.14 Quel est le montant approximatif du budget dont vous êtes responsable en communication?

###	Variable	Réponse
1	Sous le million	
2	1-2	1.5
3	3-4	
4	4+	

Q.16 Est-ce dans le cadre de votre fonction que vous avez rencontré votre agence ?

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input checked="" type="radio"/>
2	Non	<input type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>

Q.17 Quelle est votre formation académique et dans quelle discipline ?

Hotellerie					
###	Niveau		###	Discipline	
1	Bachelier		5	Administration	
2	Maîtrise		6	Production	
3	Doctorat		7	Sciences	
4	Autre	√	8	Aucune	√

Q.3 Quelle est la date de création de l'entreprise ?
19__1980__

Année

Q.4 Quel est le nombre d'employés au Québec ?

Nombre _____

Q.5 Quel est le nombre de cadres totaux au Québec ?

Nombre __40__

Q.6 Quel est le nombre de cadres associés au marketing au Québec ? Nombre 2

Q.7 Quel est le nombre de cadres associés à la publicité au Québec ? Nombre 2

Q.8 Quel est le montant de vos ventes au cours des 3 dernières années au Québec ?

Estimé	1992-	\$ 000	<u>40</u>
	1991-	\$ 000	<u>30</u>
	1990-	\$ 000	<u>27</u>

Q.9 Quel est le nombre de divisions à l'intérieur de votre entreprise ? Nombre de divisions n

Q.11 Quel est le nombre de filiales de votre organisation ? Nombre de filiale

Les profits ont baissés

L'ENVIRONNEMENT ET LE MILIEU D'AFFAIRE

Q.19 Sur quelles compétences organisationnelles repose la position de votre entreprise sur le marché ?

Q.21 Maintenant, pour vous quelles sont les 3 plus importantes ?

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Recherche et développement	1	3	
Capitalisation	5	7	
Innovation	8	11	
Marketing	13	15	
Technologie	17	19	
Qualité de la gestion	21 ✓	23	1
Philosophie d'entreprise	25	27	
Communication	29	31	
Service	33	35	
Réseau	37	39	
Le personnel	41	43	
Le produit	45	47	

Q.22 Faites-vous une différence entre votre image corporative et votre identité corporative ?

Variable Réponse

1 Oui ☒

2 Non ☐

9 N.S.P ☐

Si non passez à 26

Q.23 Si oui, quelle différence faites-vous entre image corporative et identité corporative et pourquoi ?

Question Ouverte

Le savoir-faire C'est la qualité + la proximité de la direction + le mercure de la qualité totale + la qualité de la direction de la GRH + et la philosophie de la GRH,

Nos 1200 employés ne doivent pas faire la différence

La cohérence du message est importante

Les valeurs du respect et de l'entraide et de la transparence

Q.24 Comment qualifiez-vous votre identité corporative ? **Degré de cohésion interne**
(ie cohésion et implication , image cohérente avec vos communications)

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Valeurs culturelles partagées	1	3	✓ assimilé depuis des années
Plusieurs sous-groupes	5	7	
Individualisme	8	11	
N.S.P	13	15	

Q.25 À quel stade de développement en est votre identité corporative ?

#	Variable	Présence
1	Maturité	
2	En phase d'implantation d'affirmation	√ ce n'est jamais finis
3	Conscient qu'il faut la définir	
9	N.S.P	

Q.26 La présente récession a-t-elle eu des impacts sur votre entreprise jusqu'à maintenant ?

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input checked="" type="radio"/>
2	Non	<input type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>

Nous en sommes à nous repositionner plus proche des consommateurs
Nous faisons des études sur les signes de baisse de la fréquentation

Q.27 Quels ont été les impacts lors de cette récession sur votre entreprise jusqu'à maintenant ?

Variable	Non assisté	Assisté
	Oui	Oui
Diminution des ventes	1	3
Perte de personnel clé	5	7
Licenciement	8	11
Augmentation du R & D	13	15
Augmentation des parts de marché	17√	19
Stabilisation des parts de marché	21	23
Maximisation des ressources	25	27
Modification des normes et de la gestion	29	31
Planification en base zéro	33	35

Q.28 À cet effet vos budgets de communication ont-ils été modifiés à la ?

Variable	Non assisté	Non assisté
	Oui	Non
Hausse	1√	2
Baisse	3	4
Pas du tout	5	6
N.S.P	7	8

Q.29 Cette modification est-elle une initiative personnelle ou on vous a-t-elle été imposée ?

Assisté O	Non assisté O	
#	Variable	Réponse
1	Initiative personnelle	√
2	Modification imposée	
3	N.S.P	

Q.30 Comment qualifiez-vous l'environnement concurrentiel de votre industrie ?

#	Variable	
1	Monopolistique, seul	
2	Fragmenté, concurrence parfaite	√
3	oligopolistique, plusieurs grosses entreprises	
4	Autre Préciser _____	

- Q.31 La concurrence actuelle elle est axée sur quelle caractéristiques, sur quels facteurs ?
 Q.33 Maintenant, pour vous quelles sont les 3 plus importantes caractéristiques menaçant votre entreprise ?

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Technologie	1	3	
Recherche et Développement	5	7	
Service	8	11	
Distribution	13	15	
Variété de choix des produits	17√	19	
Qualité	21	23	
Prix	25√	27	
Législatives	29	31	
Culturelle	33	35	
Socio-démographique	37	39	
Politico-légale	41	43	
Géographique	44	46	
Produit	48	50	
Communication	52	54	
Éthique	56	58	
Innovation	60	62	
Réseautage	64	66	

- Q.34 Des caractéristiques mentionnées précédemment lesquelles sont d'une grande importance quant à l'avenir de votre entreprise dans les 10 prochaines années ?

Prendre des notes sur Q.35

Question Ouverte

Le service, C'est une expérience globale; la restauration, C'est un loisir

- Q.35 Maintenant, pour vous quelles sont les 3 plus importantes caractéristiques qui seront essentielles à votre entreprise dans les 10 prochaines années ?

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Technologie	1	3	
Recherche et Développement	5	7	
Service	8	11	
Distribution	13	15	
Variété de choix des produits	17	19	
Qualité	21	23	
Prix	25	27	1 la concurrence entraine le plus haut dénominateur
Législatives	29	31	
Culturelle	33	35	
Socio-démographique	37	39	
Politico-légale	41	43	
Géographique	44	46	
Produit	48	50	
Communication	52	54	
Éthique	56	58	
Innovation	60	62	

Q.36 Est-ce que l'innovation est un facteur de croissance important dans votre entreprise ?

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input checked="" type="radio"/>
2	Non	<input type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>

Q.37 Depuis les trois dernières années, quels types d'innovation avez-vous réalisées et qui se sont avérées comme pertinentes à l'atteinte de votre mission ?

(Devraient innover dans leurs lignes de forces)

Question Ouverte

Le concept C'est la base

La gestion des attentes C'est les moyens

L'expérience C'est le vécu

La GRH C'est la source de l'implication

Q.38 Pensez-vous qu'il existe des barrières à l'entrée dans votre industrie ?

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input checked="" type="radio"/>
2	Non	<input type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>

Si non passez à 42

Q.39 Quelles sont les barrières qui font obstacles à l'introduction de nouvelle concurrence ?

Q.41 Selon vous quelles sont les 3 plus importantes barrières prévenant l'introduction de la concurrence ?

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Technologie	1	3	
Recherche et Développement	5	7	
Service	8	11	
Distribution	13	15	
Capitalisation	17	19	
Qualité	21	23	
Prix	25	27	
Législatives	29	31	
Culturelle	33	35	
Socio-démographique	37	39	
Politico-légale	41	43	
Géographique	44	46	
Produit	48	50	
Communication	52	54	
Choix de marque	56	58	
Pouvoir d'achat et crédibilité	60	62	1 chaine ou crève

L'ORGANISATION

- Q.42 En considérant l'ensemble de l'organisation, quelles sont les principales forces complémentaires à développer pour votre entreprise ? Vos faiblesses, vos défis de managers

Question Ouverte

Il faut continuer dans cette foulée C'est notre très forte identité qui inspire le client et le personnel
Créacor inc est notre consultant
La structure est là pour satisfaire aux besoins de base ie personnel + client + structure cie

- Q.43 Avez-vous au cours de la dernière année, effectué des recherches sur votre clientèle ?

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input checked="" type="radio"/>
2	Non	<input type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/> Si non passez à 46

- Q.44 Ces recherches portaient sur quels éléments ?

- Q.46 Maintenant, pour vous quelles sont les 3 plus importantes caractéristiques qu'il vous faut surveiller quant au comportement de votre clientèle ?

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Cyclicité et fréquence	1	3	
Socio-démographie	5	7	
Qualification du volume des achats	8	11	
Satisfaction	13√	15	2
Intention	17	19	
Perception	21	23	3
Tendances	25√	27	
Segmentation	29	31	
Attitude	33	35	
Comportement	37	39	
Modes de Vie	41	43	
Ventes	44	46	
Besoins	48√	50	1
Segmentation fonction de propension	52	54	

- Q.47 Nous savons que les comportements des consommateurs évoluent dans le temps, d'après-vous quels sont les grandes tendances en regard de votre clientèle et quelles en sont les implications sur la communication ?

Question Ouverte

Concept de valeur pour les consommateurs

Q.48 L'entreprise a-t-elle un énoncé de mission ?

- # - Variable Réponse
- 1 Oui ☒
- 2 Non ☐
- 9 N.S.P ☐ Si non passez à 51

Q.49 À combien de mois remonte sa plus récente formulation ?

Assisté O Non assisté O	
#	Variable
1	0- 6 Mois <input checked="" type="checkbox"/>
2	7-12 Mois
3	12- 24 Mois
4	25-48 Mois
5	49-72 Mois
6	6 Ans et plus

Q.50 De qui l'énoncé de mission est-il connu ?

Assisté O Non assisté O	
#	Variable
1	Haute direction <input checked="" type="checkbox"/>
2	Management <input checked="" type="checkbox"/>
3	Cadre <input checked="" type="checkbox"/>
4	Employé <input checked="" type="checkbox"/>
5	Clientèle <input checked="" type="checkbox"/>

Q.51 Possédez-vous un plan stratégique d'entreprise ?

- # Variable Réponse
- 1 Oui ☒ Plan d'expansion vers 33 restaurants
- 2 Non ☐
- 9 N.S.P ☐

Q.52 Possédez-vous un plan stratégique de marketing ?

- # Variable Réponse
- 1 Oui ☒
- 2 Non ☐
- 9 N.S.P ☐ Si non passez à 54

Q.53 À quelle fréquence réévaluez-vous ce plan stratégique de marketing ?

#	Variable
1	0- 3 Mois
2	4-8 Mois
3	9- 12 Mois <input checked="" type="checkbox"/>
4	13-24 Mois
5	49-72 Mois
6	2 Ans et plus

Q.999 Quel sont les éléments présents dans votre mixte marketing ?

Q.54 Pour votre plan stratégique de marketing, quelle est l'importance relative des éléments dans votre mixte marketing ?

Q.56 Maintenant, pour vous quelles sont les 3 plus importantes ?

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Publicité	1	3	1
Relation Publique	5	7	2
Promotion	8	11	3
Commandite	13	15	
Vente directe	17	19	
Marketing direct	21	23	

Q.57 À quelle fréquence vos objectifs de communication sont-ils modifiés ?

#	Variable	
1	0- 3 Mois	
2	4-8 Mois	
3	9- 12 Mois	√
4	13-24 Mois	
5	49-72 Mois	
6	2 Ans et plus	

Goldfarb pour les systèmes psycho-graphique

LE PROCESSUS DE DÉCISION POUR L'ORGANISATION ET L'INDIVIDU

Q.58 Habituellement allez-vous **systématiquement** en appel d'offres, afin de choisir votre agence de publicité ?

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input type="radio"/>
2	Non	<input checked="" type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>

Q.59 Au cours des 5 dernières années, combien de fois êtes-vous allé en appel d'offres ?

#	Variable	
1	0	
2	1	√ concours de 10 retenus 3
3	2	
4	3	
5	4	
6	5	

Q.61 Pour quelles raisons allez-vous en appel d'offres ?
êtes vous obligé par une quelconque réglementationformelle ou non.....

Question Ouverte

Sentait pas écouté
 Sentait dirigé i.e. trial and error

Q.62 Établissez-vous une liste de soumissionnaire ?

#	Variable	Réponse	
1	Oui	<input checked="" type="radio"/>	
2	Non	<input type="radio"/>	
9	N.S.P	<input type="radio"/>	Si non passez à 85

**La question reste valable même si la firme ne vas pas en appel d'offres officiel,
 ou si elle va en soumission sans liste il s'agit peut-être que de la poudre aux yeux!**

Q.63 Quelles sources d'information utilisez-vous afin d'établir cette liste ?

Q.65 Maintenant, pour vous quelles sont les 3 plus importantes sources ?

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Contacts entre les pairs Externe	1	3	√ 2
Expérience antérieure Interne	5	7	√ 1
Contacts de sollicitation	8	11	
Documentation publique	13	15	
Colloques	17	19	
Le Flair	21	23	

Q.66 Quels critères utilisez-vous, afin d'établir la liste des soumissionnaires ?

Q.68 Pour vous quels sont les 3 plus importants critères de sélection ?

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Besoins	1	3	
Diponibilité de l'agence	5	7	
Spécificité de l'agence	8√	11	1
Personnel associé à l'agence	13	15	
Visibilité des créations de l'agence	17	19	
Connaissance spécifique de l'industrie	21√	23	3 applicabilité
Capacité à gérer le compte	25√	27	2 associé
Capacité en communication stratégique	29	31	
Propriété de l'agence	33	35	

Q.69 Vous arrive-t-il d'inclure dans cette liste des firmes que vous n'aviez pas considérées au départ ?

Assisté O	Non assisté O	
1	Toujours	
2	Souvent	
3	Rarement	√
4	Jamais	

Q.74 Pourriez-vous me nommer les principales étapes accompagnant la rédaction de votre cahier de charge ?

Assisté O	Non assisté O	
#	Variable	
1	Briefing interne	
2	La collecte de données	
3	Établir les objectifs	
4	Établir les moyens	
5	Établir le plan marketing	
6	Identifier les éléments du plan stratégique qui ont été libérées	
7	Perception et compréhension du mandat	
8	Identification de l'approche de création	
9	Identification de l'approche de la stratégie globale	

Q.71 Quelles sont habituellement les différentes composantes de ce cahier de charge, tel que soumis par une agence ?

Q.72 Quels sont pour vous les 3 plus importantes sections en regard de vos critères d'évaluation lors du pitch ?

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Contexte	1	3	
Problématique	5√	7	1 restauration
Objectif	8	11	
Délais et calendrier	13	15	
Coûts	17	19	
Personnel et cv	21	23	
Détermination du chargé de compte	25	27	
Les répondants	29	31	
Points de validation	33	35	
Modalité de paiement	37	39	
Conditions d'exclusionis	41	43	
Mesure de performance	44	46	
Description de l'agence	48√	50	2
Exemples de leurs réalisations	52√	54	3

Q.75 Allouez-vous une compensation financière aux agences qui présentent ?

Assisté <input type="radio"/> Non assisté <input type="radio"/>	
#	Variable
1	Toujours
2	Souvent
3	Rarement
4	Jamais

Si non passez à 85

Q.76 Pour quelles raisons allouez-vous cette compensation financière?

- 1 ☒ Pour les aider à couvrir partiellement les coûts
- 2 ☐ Pour permettre à des agences de soumissionner
- 3 ☐ Pour assurer la profondeur du propos de l'agence
- 4 ☐ Autre préciser

Q.77 Est-ce une nouvelle tendance pour votre entreprisedans l'industrie ?

#	Variable	Réponse	#	Variable	Réponse
1	Oui	<input type="radio"/>	1	Oui	<input checked="" type="radio"/> Comité de la publicité
2	Non	<input checked="" type="radio"/>	2	Non	<input type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>	9	N.S.P	<input type="radio"/>

Si non passez à 88

Si

Q.78 Approuvez-vous cette nouvelle tendance ?

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input checked="" type="radio"/>
2	Non	<input type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>

Q.85 Lors du premier contact, vous rappelez vous, du principal argument de vente de l'agence ?

Question Ouverte

Veut comme partenaire
Sent le travail de fond qui se fait
Cohérence à cause du fond et de la recherche qui va au-delà de nos besoins stipulés

Q.86 Cet argument est-il important pour vous et pour quelles raisons ?

Question Ouverte

Assisté <input type="radio"/> Non assisté <input type="radio"/>	
#	Variable
1	Très important
2	Assez important
3	Peu important
4	Pas du tout important

Q.80 Qui dans votre service participe au premier pitch ?

#	Variable	Présence
1	Membre du conseil d'administration	
2	Président	
3	Vice-présidence	
4	Direction marketing	formation de comité des franchisés
5	Direction financière	
6	Direction de la production	
7	Consultant	

Q.84 Par quelle méthode établissez vous vos décision , quant au choix de l'agence ?

Variable	Non assisté	Assisté
	Oui	Oui
Autocratique	1	3
Consensuel	5√	7
Participatif	8	11
Consultatif	13	15

Q.87 Qui dans votre service participe au second ?

#	Variable	Présence
1	Membre du conseil d'administration	
2	Président	
3	Vice-présidence	
4	Direction marketing	
5	Direction financière	
6	Direction de la production	
7	Consultant	

Q.88 Quelles sont les **qualités** que vous recherchez lors du premier pitch ? (ie compréhension)

Q.90 Maintenant, pour vous quelles sont les 3 plus importantes qualités ?

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Compréhension de la situation	1√	3	1
Ouverture et écoute	5	7	
Originalité	8√	11	2
Qualité du personnel	13	15	
Synergie de l'équipe	17√	19	3
Caractère distinctif	21	23	
Expertise médiatique	25	27	

Q.91 Quelles sont les **qualités** que vous recherchez lors du second ? (ie créativité)

Q.93 Maintenant, pour vous quelles sont les 3 plus importantes qualité lors du second pitch ?

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Compréhension des détails	1	3	
Créativité	5√	7	2
Originalité	8	11	
Applicabilité	13	15	
Stratégie globale	17√	19	1

Q.96 À votre avis, existe-t-il des axes de communication , des recettes qu'il faut absolument utiliser pour votre entreprise ?

Question Ouverte

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input checked="" type="radio"/>
2	Non	<input type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>

Q.97 Pourriez-vous m'indiquer vos critères d'évaluation de la qualité d'une publicité ?

Q.99 Quels sont pour vous les 3 plus importants critères ?

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Atteindre les objectifs	1√	3	4
Originalité	5	7	
Rapport qualité et prix	8	11	
Impact à long terme	13	15	
Constance avec l'historique	17	19	
Écologie et sociétal	21	23	
Ventes	25	27	
Faut comprendre ce que je veux	29	31	
Faut absolument me surprendre	33	35	
Pertinence du mobile d'achat	37√	39	2
Rétention la clientèle visée	41√	43	1
Appréciation de la clientèle visée	45√	47	3
Balancer deux zones les acquis et les attentes	49	51	

LES STRATÉGIES ET LES TACTIQUES DE FIDÉLISATION

Q.100 D'après vous, quels sont les types de risques à faire des affaires avec une agence de publicité ?

###	Personnel	Présence	###	Professionnel	Présence
1	Financier		5	Financier	
2	Fonctionnel		6	Fonctionnel	
3	Social		7	Social	
4	Psychologique		8	Psychologique	
5	Aucun	√			

Q.101 Quel est, d'après vous le plus important au niveau professionnel ?

###	Professionnel	Présence
1	Financier	
2	Fonctionnel	
3	Social	
4	Psychologique	
5	Aucun	√

Q102 Avez-vous employé, au cours de la dernière année, des moyens pour réduire les effets possibles des risques à faire des affaires avec une agence de publicité ?

- | # | Variable | Réponse | |
|---|----------|----------------------------------|---------------------|
| 1 | Oui | <input type="radio"/> | |
| 2 | Non | <input checked="" type="radio"/> | |
| 9 | N.S.P | <input type="radio"/> | Si non passez à 104 |

Q.103 Quels sont ces moyens ?

Question Ouverte

On est pas seul à prendre la décision

Il y a une identification de la problématique

C'est avant tout une relation à long terme

La tension chez notre clientèle est fonction de notre degré d'attention qui lui est corolaire de nos ventes à C.T et à L.T

Q.104 Quelles sont les raisons qui ont déjà motivé un bris de relation avec l'une de vos anciennes agences ?

Q.106 Quels sont pour vous les 3 plus importantes raisons ?

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Chercher de nouvelles créations	1	3	
À cause du niveau actuel de créativité	5	7	
Politique interne	8	11	
Procédure de l'agence	13√	15	1
Politique de l'entreprise de changer	17	19	
Relation humaine	21	23	
Conflit d'intérêt	25	27	
Alliance	29	31	
Voulait une agence plus petite ou plus grosse	33	35	
Confidentiel	37	39	
Attitude	41	43	
Les coûts et leur gestion	44	46	
Capacité à réaliser le mandat	48	50	

Q.107 Quelles en ont été les conséquences à court terme de ce bris de relation en ce qui concerne l'entreprise ?

Question Ouverte

Création rapide , ponctuelle et intérimaire , la direction reste toutefois présente

Q.109 De toutes les conséquences énumérées précédemment en aviez-vous prévu l'ampleur ?

Question Ouverte

Q.110 Documentez-vous formellement votre refus, vis-à-vis la candidature d'une agence lors d'un pitch, à l'interne ?

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input type="radio"/>
2	Non	<input type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>

Q.111 Documentez-vous formellement votre refus aux agences, en regard de leur candidature lors du récent pitch ?

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input type="radio"/>
2	Non	<input type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>

Q.112 Si c'était à refaire, reprendriez-vous la même pratique ?

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input type="radio"/>
2	Non	<input type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>

Q.113 Les résultats de l'agence sont-ils en relation avec les attentes de départ ?

Assisté <input type="radio"/> Non assisté <input type="radio"/>	
#	Variable
1	Toujours <input checked="" type="checkbox"/>
2	Souvent
3	Rarement
4	Jamais

Q.114 Habituellement vérifiez-vous la véracité des prétentions de l'agence lors du pitch ou à d'autres moments ?

Assisté <input type="radio"/> Non assisté <input type="radio"/>	
#	Variable
1	Toujours
2	Souvent
3	Rarement
4	Jamais <input checked="" type="checkbox"/>

Q.115 Comment vérifiez-vous la véracité des prétentions de l'agence lors du pitch ou à d'autres moments ?

Question Ouverte

Q.116 Évaluez-vous les résultats, c'est-à-dire les productions de votre agence, en regard de vos stratégies de communication ?

Assisté <input type="radio"/> Non assisté <input type="radio"/>	
#	Variable
1	Toujours <input checked="" type="checkbox"/>
2	Souvent
3	Rarement
4	Jamais

Q.117 Quels sont les variables dont vous faites la vérification systématiques, afin de contrôler les différents impacts des stratégies de communication ?

Q.119 Quels sont pour vous les 3 plus importantes variables ?

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Notoriété	1 [√]	3	
Ventes	5 [√]	7	3
Identité corporative	8 [√]	11	
Mémorisation	13 [√]	15	
Part de marché	17	19	
Part de l'esprit Notoriété pure	21	23	
Appréciation	25 [√]	27	1
Intention d'achat Préférence	29 [√]	31	2
Attitude	33 [√]	35	
Compréhension Agrément	37	39	

Q.120 Y-a-t-il des ressources financières qui sont affectées systématiquement à cette tâche ?

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input checked="" type="radio"/> 50,000\$ chez Goldfarb annuel macro à 10,000\$ et sommation des consultant à 100,00
2	Non	<input type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>

Q.121 Quelles méthodes utilisez-vous afin de vérifier les résultats de vos communications?

Variable	Non assisté	Assisté
	Oui	Oui
Technologies de scanners	1	3
Folder test	5	7
D.A.R.	8	11
Analyse sémiologique et linguistique	13	15
Groupe de recherche	17√	19
Groupe d'expert	21	23
Sondage téléphonique	25	27
Recherche quantitative	29√	31
Suivi formel des ventes	33√	35
Recherche qualitative	37	39√

Q.122 Êtes-vous satisfait de la relation avec votre agence ?

Assisté O	Non assisté O
#	Variable
1	Très satisfait
2	Assez satisfait
3	Peu satisfait
4	Pas très satisfait

Chaque resto est sondé à N=200 et on vérifie la satisfaction et l'amélioration

Petite histoire de nos desserts + pression sur le fait que C'est une expérience gustative + ce n'est pas un plat en canne

Q.998 Personnellement, comment feriez-vous pour rendre encore plus efficace la relation avec votre agence ?

Question Ouverte

Q.123 À votre avis, quelle est la plus grave erreur que puisse faire une agence ?

Question Ouverte

On a pas écouté le client

Q.124 Est-il juste et raisonnable de dire qu'une grande partie des activités d'une agence est non visible à vos yeux ?

(Commercial t.v versus une activité de recherche sur le profil de votre clientèle.)

Assisté O	Non assisté O
#	Variable
1	Parfaitement d'accord
2	Assez en accord
3	Peu d'accord
4	Pas très en accord

Q.125 À cet effet , pourriez-vous me nommer des activités non visibles faites par votre agence et que vous considérez comme importantes ?

Q.126 Quelles sont pour vous les 3 plus importantes activités invisibles ?

Question Ouverte

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Processus de recherche	1	3	
Processus de création	5	7	
Processus de production	8	11	
Processus de montage de la campagne	13	15	
Réunions internes	17	19	

Q.128 Au cours de l' année dernière, en moyenne, par mois , à quelle fréquence, avez-vous des rencontres physiques avec votre agence ?

###	Variable	Réponse
1	1	
2	2	
3	4	
4	6	√

Q.129 Personnellement lisez-vous: des livres et des études sur le domaine de la communication ?

Assisté O	Non assisté O
#	Variable
1	Plusieurs
2	Quelques-uns
3	Peu
4	Pas du tout

Q.130 Au cours de la dernière année avez-vous assisté à des projections de films publicitaires ?

(Festival de Cannes , Les fous de la Pub)

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input checked="" type="radio"/>
2	Non	<input type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>

Q.134 Avez-vous déjà travaillé, à titre de client, avec d'autres agences ?

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input checked="" type="radio"/>
2	Non	<input type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>

Q.135 À vos yeux les agences de publicité du marché sont-elles vraiment différentes les unes des autres ?

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input type="radio"/>
2	Non	<input checked="" type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>

Assisté O Non assisté O	
#	Variable
1	Absolument différentes
2	Quelque peu différentes
3	Semblables
4	Très semblables
√ fonction des gens	

Q.136 Qui considérez-vous, dans le milieu publicitaire mondial , comme un penseur qui vous a influencé ?

1- _____Mc-Donald_____

2- _____

Q.138 Au cours de la livraison du mandat, dictez-vous à votre agence les étapes et l'échéancier des travaux à venir?

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input type="radio"/>
2	Non	<input type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>

Q.139 Comment votre agence se prend-t-elle pour vous communiquer ces résultats ?

Question Ouverte

Q.140 À quelle fréquence vous livre-t-elle des résultats au cours d'une période de 1 mois ?

###	Variable	Réponse
1	Quotidiennement	
2	Hebdomadaire	√
3	Semi-Mensuel	
4	Mensuel	

Q.141 Le processus de rapport de l'agence vous permet-il des ajustements de stratégies et de tactiques en cours de mandat ?

Assisté O Non assisté O	
#	Variable
1	Très facilement
2	Assez facilement
3	Peu difficile
4	Très difficile

Q.142 Trouvez-vous que certaines de ces étapes de contrôle sont utiles à l'atteinte de vos objectifs ?

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input checked="" type="radio"/>
2	Non	<input type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>

Q.143 Comment votre agence s'intègre-t-elle à votre processus interne de gestion des communications ?

Question Ouverte

Elle adhère à notre philosophie de base

Q.144 Pourriez-vous qualifier le degré de complicité actuel, que vous estimez posséder avec votre agence de publicité ?

Question Ouverte

Assisté O Non assisté O	
#	Variable
1	Très complice, une synergie
2	Assez complice
3	Peu complice mais très efficace
4	Pas du tout complice mais efficient

Q.145 Faites-vous une revue formelle de l'agence ?

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input checked="" type="radio"/>
2	Non	<input type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>

Q.146 À quelle fréquence faites-vous cette revue d'agence ?

Assisté O Non assisté O		
#	Variable	
1	0-2 Mois	
2	3-6 Mois	
3	7-12 Mois	
4	Au renouvellement de mandat	

Q.147 Sur quelles variables évaluez-vous votre agence ?

Q.150 Quels sont pour vous les 3 plus importantes variables ?

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Connaissance de l'industrie	1√	3	4
Trop ciblé en créativité	5√	7	3
Qualité du service à la clientèle	8√	11	2
Service non constant	13	15	
Manque de créativité	17	19	
Stratégie du placement média	21	23	
Ne rencontre pas les délais	25	27	
Éthique	29	31	
Ne livre pas ce que nous désirons	33	35	
Manque de rigueur budgétaire	37	39	
Satisfaction du client	41	43	
Profitabilité	45	47	
Stratégie globale	49√	51	1

Q.151 Quels coûts sont impliqués lors d'un changement d'agence ?

Question Ouverte

Q.152 Ces coûts sont-ils importants en terme d'énergie, en termes de dépenses financières ?

Énergie		
#	Variable	
1	Très important	√
2	Assez important	
3	Peu important	
4	Très peu important	

Dépenses financières		
#	Variable	
1	Très important	
2	Assez important	√
3	Peu important	
4	Très peu important	

Q.153 Considérez-vous que les coûts de transferts sont un frein au changement d'agence ?

Question Ouverte

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input type="radio"/>
2	Non	<input checked="" type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>

Q.154 Ces coûts de transfert, (c'est à dire les coûts pour rebâtir le minimum fonctionnel dans une relation d'affaires avec une nouvelle agence), sont-ils discutés entre vous avant la de la revue de l'agence ?

Question Ouverte

Non notre organisation a des de couille et elle est conséquentes de ses décisions

Q.155 Quels sont les points faibles que vous relevez et qui sont généralement communs aux agences de publicité

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Mauvaise stratégie en placement média	1	3	
Ne rencontre pas les délais	5	7	
Connaît mal mon industrie	8	11	
Service non constant de la part des seniors	13√	15	2
Rotation du personnel et formation continu	17	19	
Trop ciblé en créativité	21√	23	1
Éthique	25	27	
Qualité du service à la clientèle	29	31	
Manque de créativité	33	35	
Ne livre pas ce que nous désirons	37	39	
Manque de rigueur budgétaire	41	43	
Peu de prospective et de continuité historique	45	47	

Q.156 Discutez-vous de ces points faibles avec l'agence ? Fréquence et profondeur

Question Ouverte

Q.157 Votre agence de publicité réussit-elle à satisfaire vos attentes ou à les dépasser ?

Assisté O	Non assisté O	
#	Variable	
1	Très satisfait	√
2	Assez satisfait	
3	Peu satisfait	
4	Très peu satisfait	

Q.138 S'agit-il d'un renouvellement de mandat de votre agence actuelle ?

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input type="radio"/>
2	Non	<input checked="" type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>

Q.161 Pour quelles raisons utilise-vous une agence de publicité ? Non pas pour quelles tâches!

Variable	Non assisté	Assisté
	Oui	Oui
Compétence spécifique	1√	3
Trop de travail, pas les ressources à l'interne	5	7
Historique	8√	11
Tendance	13	15
Coûts	17	19
Professionnel	21√	23

Q.162 Combien d'agences de publicité utilisez-vous ?

Assisté O	Non assisté O	
###	Variable	Présence
1	Oui 1 agence	√ avec des consultants
2	Oui 2 agence	
3	Oui 3 agences	
4	Oui 4 agences	
5	Oui 5 agences	

Q.165 Y-a-t-il des activités que vous transférez de l'agence à l'interne et vice versa et pour quelles raisons?

Question Ouverte

NIL

Q.166 Le service en publicité , vous le définissez par quelles qualité évoquées de la part de l'agence ?

Q.168 Quels sont pour vous les 3 plus importantes variables ?

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Fiabilité	1	3√	2
Attitude empressée	5	7	
Compétence	8	11	
Acessibilité	13	15	
Courtoisie	17	19	
Degré de communication	21	23	
Crédibilité	25	27	
Confidentialité et sécurité	29	31	
Compréhension	33	35√	1
Extrants ou les résultats	37	39√	3
Discipline	41	43	

Q.169 Si l'une de vos publicités conçue par votre agence fait l'objet d'un prix cela constitue-t-il pour vous un gage d'efficacité ?

Question Ouverte

NON

Q.171 Quels sont les principales qualités professionnelles de vos contacts dans votre agence ?

Q.173 Quels sont pour vous les 3 plus importantes variables ?

Variable	Non assisté	Assisté	Préférence
	Oui	Oui	
Connaît mon industrie	1	3	4 C'est un pré-requis
Créativité	5	7	
Une écoute active	8√	11	1
Intégrité et honnêteté	13	15	2
Organisé	17√	19	
Constance	21	23	
Relation humaine	25	27	
Relation de longue date	29	31	
Qualité personnelle x,y,z,	33	35	
Temps de réaction	37√	39	3

Q.177 Y a-t-il des problèmes d'éthique dans l'industrie de la publicité au Québec ?

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input checked="" type="radio"/>
2	Non	<input type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>

Q.174 Quels sont ces problèmes d'éthique et quel en est l'ampleur ?

Question Ouverte

Rotation des gens i.e. l'éthique des connaissances d'une agence à l'autre

On promène le savoir-faire

Le savoir-être ça se développe mais cela ne se transfère pas

Q.175 Considérez-vous ce phénomène plus important que dans d'autres industries ?

#	Variable	Réponse
1	Oui	<input checked="" type="radio"/>
2	Non	<input type="radio"/>
9	N.S.P	<input type="radio"/>

Q.666 À votre avis, quelle est actuellement la proportion des compétences de l'agence sur les éléments suivants dans le but de combler vos attentes ?

Variable	Capacité à gérer le compte	Capacité en communication stratégique
1	0 %	100%
2	10%	90%
3	20%	80%
4	30%	70%
5	40%	60%
6	50%	50%
7√	60%	40%
8	70%	30%
9	80%	20%
10	90%	10%
11	100%	0%

Q.667 À votre avis, quelle devrait-être la proportion des compétences de l'agence, sur les mêmes éléments afin de combler vos attentes ?

Variable	Capacité à gérer le compte	Capacité en communication stratégique
1	0 %	100%
2	10%	90%
3	20%	80%
4	30%	70%
5	40%	60%
6√	50%	50%
7	60%	40%
8	70%	30%
9	80%	20%
10	90%	10%
11	100%	0%

Entente et convention de confidentialité, intervenue dans la province de Québec.

Entre:

.....société légalement constituée, représentée par
déclarant être mandaté (e) aux fins des
 présentes, ci-après appelée " la partie de première part " et M.Michel Thibert, résidant au : 4225
 Savard, numéro 11, Trois-Rivières (Québec) G8Y 2G4 du 819-693-7362 et du 514-527-6603, en
 tant qu'étudiant à la maîtrise en gestion des P.M.E. de l'Université du Québec à Trois-Rivières,
 déclarant être mandaté aux fins des présentes, ci après appelée " la partie de deuxième part "
 afin de réaliser un projet de recherche portant sur: l'analyse du processus stratégique de décision
 en communication publicitaire.. Attendu que:

Les deux parties sont de bonne foi et qu'elles désirent procéder à une ou plusieurs
 entrevues portant sur le projet de recherche. Il est convenu que les deux parties comprennent et
 conviennent de procéder à des échanges de renseignements, dont certains, de nature
 confidentiels, sur les opérations de la partie de première part et sur les recherches de la partie de
 deuxième part.

Il est entendu que:

I. Le contenu des discussions et les renseignements échangés demeureront confidentiels et
 ne pourront être transmis à des tiers ou céder en aucune façon, sans l'autorisation expresse de
 l'autre partie.

II. Les réponses aux questions de l'entrevue feront l'objet du mémoire de la partie de
 deuxième part ou de toute autre publication dont celle-ci jugerait profitable.

À cet effet, l'on ne pourra y relier la partie de première part.

III. Les deux parties conviennent de ne divulguer ou permettre que soient divulguées les
 informations échangées lors des discussions.

IV. Les dispositions des présents articles ne s'appliqueront pas aux données et aux
 renseignements qui:

< * étaient en possession des parties, préalablement ou non, aux discussions

* ont été publiés par un tiers, ou qui étaient généralement connus du public

* ont été légalement obtenus auprès de tiers et cela, ultérieurement ou non, aux

discussions.

* sont la propriété intellectuelle de tiers.

* Afin de protéger les différents auteurs, les schémas, graphiques, modèles,
 hypothèses ou conclusions de recherches sont protégés individuellement par une citation d'auteur
 (s) et un renvoi à la bibliographie.

V. Chaque partie est responsable des frais engagés par elle-même dans les travaux requis à
 l'accomplissement des présentes.

VI. La partie de deuxième part informera de la parution et remettra copie, sur demande, à la
 partie de première part des produits générés des discussions et cela, directement ou non, pendant
 une période de cinq ans suivant la signature de cette convention.

VII. Cette convention lie les deux parties pendant une période de deux ans, suivant l'apposition
 des signatures suivantes.

.....
Pour la partie de première part	Pour la partie de deuxième part
Cedu mois de1992	Cedu mois de
.....1992	